

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування  
Кафедра – Менеджменту і логістики  
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)  
Спеціальність – 073 «Менеджмент»  
Освітня програма – «Менеджмент»



**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему Дослідження впливу використання логістичного  
підходу на управління підприємством**

ШИФР КРМ. МІЛ. 1.433-03.4.6

\_\_\_\_\_ Здобувачка Христина ЧЕБАН

\_\_\_\_\_ Керівник к.е.н., доц. Валерія ДРОЗДОВА

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 11.12.2023 р., протокол № 6

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2023 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І  
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е. Вейнштейна**

Факультет менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування  
Кафедра менеджменту і логістики  
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)  
Спеціальність – 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Зав. кафедри Седікова І.О.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

здобувача(ки)

**Чебан Христини Віталіївни**

(прізвище, ім'я та по-батькові студента)

1. Тема роботи: «Дослідження впливу використання логістичного підходу на управління підприємством» затвердженою наказом по університету від 23.08.2023 р. №433– 03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 06.12.2023 р.

3. Вихідні дані роботи: фінансові звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1.Теоретичні основи логістичного підходу на управління підприємством. 1.1.Сутність логістичного менеджменту на підприємстві. 1.2.Види логістики. Їх значення на підприємстві. Транспорта логістика. 1.3.Зв'язок логістики та управління. Розділ 2.Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «Хлібозавод №4». 2.1.Аналіз стану розвитку макросередовища підприємства. 2.2.Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Хлібозавод №4». 2.3.Конкурентоспроможність підприємства серед подібних підприємств України. Розділ 3.Розробка нових інструментів логістичного підходу на управління підприємством на ТОВ «Хлібозавод №4».3.1.Моніторинг ефективності логістичного впливу використання логістичного підходу на підприємстві ТОВ «Хлібозавод №4». 3.2.Основні чинники та шляхи удосконалення логістичного підходу управління підприємством ТОВ «Хлібозавод №4». 3.3.Формування основних інструментів для вдосконалення

логістичного підходу управління підприємством ТОВ «Хлібо завод №4».  
Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 20 таблиць , 7 рисунків .

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.08.2023 р. Керівник \_\_\_\_\_

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідницька практика (збір статистичних даних та написання статті)	14.08 – 08.10.23	виконано
2	Захист звіту з дослідницької практики	16.10 – 18.10.23	виконано
3	Розділ 1	19.10 – 08.11. 23	виконано
4	Розділ 2	27.10 – 21.11. 23	виконано
5	Розділ 3	09.11 – 21.11. 23	виконано
6	Вступ	22.11.-23.11.2023	виконано
7	Висновки	24.11 – 25.11.23	виконано
8	Список використаних джерел	25.11 – 29 .11. 23	виконано
9	Оформлення КРМ та ілюстративного матеріалу	28. 11 – 30.11.23	виконано
10	Подання завершеної роботи керівнику	29.11 – 02.12. 23	виконано
11	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка роботи до попереднього захисту	01.12 – 05.12. 23	виконано
12	Попередній захист роботи	06.12 – 09.12. 23	виконано
13	Усунення зауважень за результатами попереднього захисту	07.12 – 12. 12.23	виконано
14	Нормоконтроль та перевірка роботи на плагіат	08.12 – 12.12.23	виконано
15	Подання переплетеної роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	11.12 – 14.12.23	виконано
16	Отримання зовнішньої рецензії	14.12 – 18.12.23	виконано
17	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.12 – 26.12.23	виконано

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ ПІБ Підпис

## АНОТАЦІЯ

**Чебан Христина Віталіївна. Дослідження впливу використання логістичного підходу на управління підприємством.** Кваліфікаційна робота магістра на здобуття кваліфікації «магістр» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Одеській національній технологічний університет, ММтаПУ, кафедра менеджменту і логістики, Одеса, 2023.

**Актуальність теми.** У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто питання дослідження та формування ефективного впливу використання логістичного підходу на управління підприємством в сучасних умовах.

У вступі обґрунтовано актуальність теми магістерської роботи, розкрито зв'язок роботи з науковими темами, сформульовано мету та завдання дослідження, визнано об'єкт, предмет і методичну базу дослідження, висвітлено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі **«Теоретичні основи логістичного підходу на управління підприємство»** було вивчено сутність логістичного менеджменту на підприємстві. Досліджено види логістики, їх значення на підприємстві та транспортну логістику. З'ясовано зв'язок логістики та управління.

У другому розділі **«Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Хлібозавод №4»»** було проведено аналіз стану розвитку макросередовища підприємства та аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Хлібозавод №4». Проаналізовано конкурентоспроможність підприємства серед подібних підприємств України.

У третьому розділі **«Розробка нових інструментів логістичного підходу на діяльність підприємства на ТОВ «Хлібозавод №4»»** було проведено моніторинг ефективності логістичного впливу використання логістичного підходу на підприємстві ТОВ «Хлібозавод №4». Зазначено основні чинники та шляхи удосконалення логістичного підходу управління підприємством ТОВ «Хлібозавод №4». Сформовано основні інструменти для

вдосконалення логістичного підходу управління підприємством ТОВ «Хлібозавод №4».

За результатами кваліфікаційної роботи магістра здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано вирішення важливого науково-практичного завдання щодо використання ефективного логістичного підходу на управління підприємством.

## SUMMARY

**Khrystyna Cheban Vitalyivna . Study of the influence of the use of the logistic approach on enterprise management. Master's qualification work for obtaining the "master's" qualification in the specialty 073 "Management". Odessa National Technological University, MM and PU, Department of Management and Logistics, Odessa, 2023.**

Relevance of the topic. The qualifying master's thesis examines the issue of research and formation of the effective impact of the use of the logistic approach on enterprise management in modern conditions.

The introduction substantiates the relevance of the topic of the master's thesis, reveals the connection of the work with scientific topics, formulates the goal and task of the research, recognizes the object, subject and methodological basis of the research, highlights the scientific novelty and practical significance of the obtained results.

*In the first chapter, "Theoretical foundations of the logistic approach to enterprise management",* the essence of enterprise logistics management was studied. The types of logistics, their importance in enterprises and transport logistics are studied. The relationship between logistics and management has been clarified.

*In the second chapter "Analysis of the internal and external environment of Hlibzavod №4",* an analysis of the state of development of the macro-environment of the enterprise and an analysis of the internal environment of

Hlibzavod LLC was carried out d No. 4". The company's competitiveness among similar enterprises in Ukraine is analyzed.

*In the third chapter "Development of new tools of the logistic approach to enterprise activity at Hlibzavod №4"*, monitoring of the effectiveness of the logistic impact of the use of logistic approach to the enterprise "Hlibzavod №4". The main factors and ways of improving the logistic approach to the management of the enterprise "Hlibzavod №4" are noted. The basic tools for improving the logistic approach to the management of the enterprise "Hlibzavod №4" were formed.

Based on the results of the master's qualification work, a theoretical generalization was made and a solution to an important scientific and practical task was proposed regarding the use of an effective logistic approach to enterprise management.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b>	11
1.1 Сутність логістичного менеджменту на підприємстві	11
1.2. Види логістики. Їх значення на підприємстві	23
1.3. Зв'язок логістики та управління	28
Висновки до розділу 1	31
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА " ХЛІБОЗАВОД №4 "</b>	32
2.1. Аналіз стану розвитку макросередовища підприємства	32
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ " Хлібозавод №4 "	42
2.3. Конкурентноспроможність підприємства серед подібних підприємств України	48
Висновки до розділу 2	53
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ТОВ "ХЛІБОЗАВОД №4 "</b>	55
3.1. Моніторинг ефективності логістичного впливу використання логістичного підходу на підприємстві ТОВ "Хлібозавод №4"	55
3.2. Основні чинники та шляхи удосконалення логістичного підходу управління підприємством ТОВ "Хлібозавод №4"	63
3.3. Формування основних інструментів для вдосконалення логістичного підходу управління підприємством ТОВ "Хлібозавод №4"	69
Висновки до розділу 3	75
<b>ВИСНОВКИ</b>	77
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	79
<b>ДОДАТКИ</b>	86

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Успіх підприємства – це ефективна логістична діяльність, яка забезпечує безперебійне функціонування всього підприємства і стимулює зростання конкурентоспроможності, фінансової стабільності і платоспроможності.

Для впровадження ринкової економіки в Україні необхідно розвивати нову ринкову інфраструктуру, яка б сприяла ефективному функціонуванню економіки країни. Щоб залучити інвестиції для створення такої інфраструктури, необхідно чітко визначити, які компоненти інфраструктури мають існувати на різних етапах переходу до ринкового господарства. Це саме те, що логістичний аналіз намагається досягти. Основна мета логістичного аналізу полягає у виявленні «вузьких місць» у функціонуванні та в пошуку ефективних способів їх оптимального використання виробничими системами. Зважаючи на відсутність загальної логістичної концепції, поняття «логістичний резерв» та «логістичний потенціал» вважаються прийнятними.

На сьогоднішній день багато підприємств не використовують інноваційні технології, що призводить до незадовільного стану їхньої економічної діяльності і негативно впливає на економіку країни. У цьому контексті, розробка методів для поліпшення їх стану та забезпечення стійкості стає надзвичайно важливою. Один із таких методів може бути активізація логістичних процесів на підприємстві, спираючись на логістичний потенціал. Ключовим елементом цього потенціалу є логістичний менеджмент, який впливає на розвиток підприємства. Все це дозволяє створити стратегію розвитку підприємства.

**Мета та завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні та удосконаленні організаційної діяльності підприємств хлібобулочної галузі (на прикладі ТОВ "Хлібозавод № 4") з використанням логістичного підходу.

Щоб досягти мети треба вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність логістичної діяльності, логістичних процесів, функцій та операцій;
- розкрити сутність організації управління логістичною діяльністю підприємства;
- провести аналіз ринку хлібулочних виробів та борошна;
- проаналізувати діяльність ТОВ "Хлібозавод №4", провести SWOT-аналіз;
- розробити напрями удосконалення організації логістичної діяльності на підприємстві ТОВ "Хлібозавод № 4" та розрахувати економічну доцільність пропозицій.

**Об'єктом дослідження** є процес організації логістичної діяльності на підприємстві з використанням логістичного підходу.

**Предметом дослідження** є теоретико– методичні та практичні положення організації логістичної діяльності на підприємстві з використанням логістичного підходу.

**Методи дослідження.** Теоретичними й методичними засадами є спостереження, порівняльний метод, метод статичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формах.

**Джерела дослідження** становили нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з тематики досліджень, форми річної звітності підприємства– бази дослідження.

**Наукова новизна.** Результати дослідження можуть бути використані підприємствами в процесі підвищення ефективності функціонування їх системи управління.

**Публікації.** Чебан Х.В., Бабічева К.П. Використання логістичного підходу при управлінні підприємством. Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за матеріалами круглого столу на тему «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та

соціальні аспекти розвитку України на початку ХХІ століття» 17-18 жовтня 2023 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. (додаток А)

**Обсяг і структура роботи.** Магістерська робота викладена на 99 сторінках комп'ютерного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел ( 64 найменування), містить 21 таблицю, 10 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1. Сутність логістичного менеджменту на підприємстві

Логістична діяльність кожного підприємства може бути охарактеризована як постійний процес, який повторюється. Управління цим процесом слід розглядати як цикл системи, який також повинен постійно повторюватися. З точки зору структурного, процедурного та функціонального підходів, тісно пов'язаних із логістичним управлінням, логістику можна розглядати як циклічний процес [1, с. 121].

Управління логістикою нерозривно пов'язане з теорією та практикою управління маркетингом, тобто взаємодією виробництва і розподілу продукції з реальним платоспроможним споживчим попитом, стимулюванням продажів за допомогою комунікаційних заходів і гнучкістю. Ціноутворення, торгівлі націнки та знижки, а також пошук нових видів діяльності для отримання доходу, взаємодія та проникнення в такі галузі підприємництва, як логістика, маркетинг і менеджмент, можуть сприяти формуванню сукупного економічного ефекту [2, с. 114].

Концепція логістики полягає в тому, що необхідно виявляти потреби окремих споживачів і реагувати на них так, щоб направити існуючі ресурси таким чином, щоб ці потреби були повністю задоволені. Ця ідея може досягти максимального успіху в компаніях, які поєднують продуктивні дії для задоволення очікувань споживачів [3, с.236].

Можна стверджувати, що управління логістикою характеризується управлінням обслуговуванням клієнтів, оскільки логістика відповідає потребам споживачів, пов'язаним з часом і місцем появи товару.

Обумовленість історичного етапу розвитку логістики та логістичного менеджменту проявляється в об'єктивних тенденціях ринку. Ступінь

розуміння можливостей логістичних підходів, рівень розвитку концепцій, методів і моделей управління логістикою. Складність управління логістикою. Рівень розвитку технічних процедур обробки і передачі інформації [3, с. 144].

Саме процес інтенсивної глобалізації суттєво вплинув на розвиток теорії логістики. Практика відобразилася на формуванні різних форм професійних національних або міжнародних логістичних асоціацій. Крім того, окрім підрозділу з просування матеріальних потоків, ці об'єднання можуть створювати дослідницькі центри, консалтингові служби, інформаційні банки, навчальні центри і т. д.

За допомогою логістики логістична діяльність підприємства інтегрується в повноцінний логістичний ланцюжок (від доставки до виробництва і продажів), контролюються матеріали і пов'язані з ними потоки, налагоджується міжнародна логістична система [4, с. 147].

Глобалізація світової економіки і прогрес науки і техніки в світі призвели до нинішнього стану розвитку логістики. Система управління логістикою на даному етапі настільки складна, наскільки це зараз можливо. Вчені визначають стратегічний логістичний менеджмент як вузькоспеціалізовану управлінську діяльність з унікальним структурним досвідом в області логістики, спрямовану на функціонування логістичної системи компанії в нестабільному середовищі. Це повинно включати стратегічне планування як чітко визначений процес.

Щоб визначити категорію "Логістичний менеджмент", її слід розділити на 2 компоненти: "Логістика" і "Менеджмент". Постійна інтеграція та розвиток наукових або концептуальних характеристик маркетингу та управління виробництвом лежить в основі виникнення логістики.

Отже, категорію "управління логістичною діяльністю підприємства" можна описати як процес або діяльність, яка здійснюється в логічному порядку, організована відповідно до стратегічних і тактичних планів, безперервно виконується і передбачає наступні процеси:

- Планування;

- Організація;
- Виконання;
- Контроль готової продукції (швидкість, обсяг та адаптивність руху) для виробництва, у процесі виробництва, а також для споживачів на основі формування логістичних систем руху товарів та логістичних мереж.

Зокрема, для управління логістичною діяльністю характерні такі фактори [5, с.140]:

- це один із видів діяльності, який сильно відрізняється від інших видів діяльності;
- основна форма управління логістикою проявляється у впливі конкретних питань управління компанією на її об'єкти – логістичну систему;
- це вид діяльності, який має здійснюватися постійно у часі та просторі;
- це процес, який відбувається у певному порядку деяких його етапів за структурно– логічною схемою;
- завжди підпорядковується поставленим цілям і має характеризуватися конкретним результатом;
- управлінська діяльність вимагає раціонального використання необхідних ресурсів та здійснюється в умовах ризику та невизначеності.

Теорія і методи менеджменту формують наукову основу для управління логістичною діяльністю підприємств. Сучасна теоретична база концепції логістики базується на таких методах, як системний аналіз, кібернетичний підхід, комерційні дослідження і прогнозування. Методологічний підхід до управління логістичною діяльністю підприємства є "системним, проектно-орієнтованим, маркетинговим, орієнтованим на споживача, кібернетичним". Інформація, гуманізм, інтеграція, мережі та пріоритети; інструменти управління; обмеження; стандарти тощо". [5, с. 161].

Крім того, методи логістичного менеджменту компаній проявляються:

- у вигляді лінійного програмування;
- теорії черг;

- моделювання симуляцією;
- експертні звіти;
- транспортні матриці;
- теорію управління запасами;
- мережеві моделі;
- математичної оптимізації;
- методи прогнозування ринку.

Для того щоб впровадити методологію логістичного менеджменту, необхідно враховувати науково-теоретичні основи таких наук, як математика, економічна і технічна кібернетика, Системний аналіз, управління проектами, прогнозування і загальний менеджмент. [5, с. 71].

Сучасна концепція (стратегія), яка стала глобальною філософією і є основою для розвитку логістичного менеджменту на підприємстві, актуальна для сьогоденної ситуації:

- 1) Kaizen
- 2) Lean Thinking
- 3) Six Sigma
- 4) Blue Ocean Strategy
- 5) Balanced Scorecard.

Для збереження конкурентної переваги на ринку актуальне завдання полягає в пошуку інноваційних моделей розвитку бізнесу та управління ним, включаючи використання логістичного підходу до управління бізнесом. Таким чином, управління логістикою – це процес формування, планування і управління стратегіями, контролю переміщення і зберігання ресурсів, товарних запасів і готової продукції, а також збору інформації для задоволення потреб споживачів.

Розробка теоретичного обґрунтування управління логістичною діяльністю підприємств сьогодні має рівень інтегрованого логістичного менеджменту, обумовленого характером сучасного управління підприємством, який пройшов на наступних етапах: [6, с. 293].

- аналіз та прогнозування – через систему аналізу та діагностики ситуації;
- формування концепції стратегічної логістики – через стратегічне планування та визначення стратегічних логістичних цілей або логістичних стратегій;
- конкретизація стратегічного завдання у програмах та кожному оперативно– тактичному плані;
- реалізація та контроль логістичного плану – через організацію, управління та контроль виконання.

Важливе місце в управлінні логістичною діяльністю підприємства займає не тільки концепція логістики, а й функціональний, процедурний і системний логістичний підхід.

Функціональний підхід до управління логістичною діяльністю підприємства включає організацію управління конкретними об'єктами на логістичному підприємстві, що впливає на формування логістичних витрат. Логістичний процес і організація логістичної функції забезпечують процесно-орієнтований підхід до управління логістикою, який призводить до визначення логістичних витрат, характеризує завдання процесу, які регулярно виконуються в логістиці, і має конкретні логістичні витрати категорії на основі цих витрат.

Теоретичні основи логістичного менеджменту слід розглядати з використанням загальної теорії системи та її інструментів: системних досліджень, системного підходу, системного аналізу. Системний підхід полягає в детальному розгляді об'єкта дослідження з точки зору системного аналізу. Основною метою оперативного управління логістикою є забезпечення (за допомогою координації) безперебійної взаємодії та "проникнення" логістичної системи у функціональну та управлінську структуру компанії. Детальна характеристика завдань підсистем логістичної діяльності підприємств наведена в таблиці 1.1.

Процес глобалізації має значний вплив на глобальне ринкове середовище та спонукає компанії шукати шляхи покращення своїх показників у довгостроковій перспективі. Однією з передумов для цього є використання логістичного менеджменту.

Таблиця 1.1

Характеристика видів підсистем організації управління  
логістичною діяльністю підприємств

Види підсистем	Характеристика завдань
Постачальницька підсистема	Мета полягає в підвищенні ефективності діяльності за рахунок вибору компетентних постачальників, оптимізації процесів закупівель, розробки процесів управління закупівлями, застосування стандартних методів роботи, пошуку ринків збуту і розробки стратегій і тактик закупівель.
Підсистема складування	Планується вдосконалити складський процес за рахунок впровадження складських технологій, підвищити якість складських послуг, стандартизувати і розумно організувати складські запаси.
Підсистема транспортування	Забезпечити розвиток розумних ланцюгів поставок, транспортних маршрутів та оптимальне завантаження різних транспортних засобів, а також сприяти уніфікації транспортних процесів, процесів виробництва та зберігання.
Підсистема виробництва	Впровадження різних методів управління запасами, виробничого планування, підтримки виробництва, виставлення рахунків за матеріальні потоки, впровадження виробничих циклів, поліпшення якісних характеристик продукції.
Підсистема розподілу	Зосередження на систематичному моніторингу ринку, забезпечте швидкість виконання замовлень і обробки, підвищте рівень логістичних послуг за рахунок скорочення кількості скарг і штрафів.

Джерело: складено автором на основі [6]

Щоб збільшити конкурентну перевагу, необхідна не тільки оптимізація використання ресурсів, а й логістичний підхід до корпоративного управління. У зв'язку з різноманітністю інтерпретаційних підходів до ролі і значенням логістичного менеджменту в економіці думки вчених щодо визначення цієї категорії різні.

Вивчивши підхід вітчизняних і зарубіжних вчених до визначення терміна "логістичний менеджмент", ми використовуємо 3 підходи (адаптація, оптимізація, систематизація), щоб систематизувати суттєві аспекти і представити їх в табличній формі 1.2.

Управління логістикою зазвичай інтерпретується з точки зору організаційного підходу, а підприємство розглядається в сенсі мікрологістичної виробничої системи, в якій потік різних ресурсів пов'язаний із загальною системою управління на технологічно незалежному рівні.

Таблиця 1.2

Класифікація визначень науковців для інтерпретації визначення «логістичний менеджмент» за ключовими характеристиками

Назва підходу	Визначення	Автор
Адаптивний	Процес організації та впровадження бізнес– процесів для задоволення потреб споживачів та власників бізнесу.	Вестлен Дж.
Оптимізаційний	Процес стратегічного управління запасами, формування і використання готової продукції для максимізації поточної і майбутньої прибутковості за рахунок оптимізації витрат на виконання поставленого завдання.	Крістоф М.
	Набір методів та форм управління бізнесом, які оптимізують різні процеси ланцюга поставок (постачання, виробництво, зберігання, продаж) Для досягнення загального економічного ефекту.	Коваль Л.Л., Циганк В. І.
Системний	Симбіоз логістики та менеджменту як глобальної системи управління потоками товарів та інформації.	Крикавс Є.В.
	Створення і адаптація систем управління матеріальними ресурсами, поточними роботами і готовою продукцією, які є основою комерційної стратегії компанії.	Клосс Д. Дж.
	Для досягнення цілей всієї системи з найменшими можливими витратами створена комбінація централізованих управлінських функцій для планування, організації, контролю та управління економічними потоками у всіх секторах економіки.	Фролова Л. В.

Джерело: складено автором [7]

Характеристикою логістичного менеджменту є взаємозв'язок з кожною функціональною підсистемою управління (виробництвом, фінансами, людськими ресурсами, інформацією, інвестиціями і т.д.) при пошуку матеріальних ресурсів, виробництві та реалізації продукції. З іншого боку, управління логістикою робить істотний вплив на фінансово– економічне становище контрагентів на ринку. З одного боку, ринкові умови ставлять перед учасниками ринку нові завдання (нові вимоги до організації ринків транспортних послуг, складів, комунікацій, бізнес– процесів і т.д.).

Управління логістичною діяльністю компаній представлено в таких функціональних сферах [8, с. 78– 79]:

- Оптимізація фізичного переміщення матеріального потоку (логістичний ланцюжок, управління логістикою і маркетингом, комп'ютерне моделювання, організація, експлуатація, дослідження ланцюжка поставок, мультистандартна оптимізація і застосування і т. д.).
- Удосконалення обробки інформації (впровадження сучасних високоякісних інформаційних технологій (апаратних засобів, програмного забезпечення), автоматична ідентифікація, електронний обмін інформацією, впровадження нових технологій обробки замовлень).
- Оптимальне зберігання запасів (синхронізація транспортування з управлінням запасами, впровадження сучасних концепцій управління запасами, поліпшення логістичних послуг (за рахунок надійності, якості та еластичності поставок).
- Синхронізація інфраструктури логістичного процесу (узгодження замовлень споживачів з процесами транспортування, зберігання і упаковки, синхронізація внутрішнього і зовнішнього транспорту, координація в області поставок; використання систем автоматичної ідентифікації, адаптація інформаційних і пакувальних процесів до потреб логістичного ланцюжка).
- Оптимальне управління всіма логістичними витратами (аналіз структури витрат, оптимізація термінів доставки транспортних послуг, Оптимізація витрат на зберігання, ABC– XYZ аналіз матеріальних потоків, впровадження методів контролю, просторовий і часовий аналіз).

Відповідно до системного підходу, всі компоненти логістичної системи взаємопов'язані. Тому даний підхід характеризується не окремими елементами, а оптимізацією всієї логістичної системи. При цьому різні елементи логістичної системи одночасно сумісні.

Системність проявляється в таких функціях, як прогнозування попиту і аналіз фактичного споживання продукції, формування каналів обслуговування клієнтів оптимізація контролю запасів і витрат, пов'язаних з нерегулярними

поставками налагодження каналів зв'язку мінімізація витрат на зберігання продукції навчання і розвиток управлінського персоналу фондів оптимізація території виробничих і складських приміщень.

Враховуючи високий рівень інформатизації економіки, у нього є наступні переваги, які підвищують ресурсоефективність компаній, особливо в таких областях:

- моніторинг транспортних засобів;
- моніторинг та контроль водіїв;
- супровід вантажів.

Технологія GPS– моніторингу дозволяє відстежувати ваш автомобіль в режимі реального часу і швидко реагувати на значні відхилення від плану. Онлайн-сервіс Navizog.com швидко аналізує географічне розташування робочого місця, створює ймовірні логістичні маршрути для транспортування матеріалів і готової продукції, а також надає інформацію про якість дорожнього покриття. [8, с.236].

За допомогою автоматизованих логістичних рішень на сучасних підприємствах ви можете економити на паливно– мастильні матеріали для забезпечення виробничого процесу і транспортування, а також скорочувати робочий час. Це підвищує якість продукту, знижує ймовірність пошкодження і скорочує втрати при транспортуванні.

Управління логістикою спрямоване на оптимізацію потокових процесів керованих систем з точки зору єдиного матеріалу – це логістичного ланцюжка шляхом інтеграції певних частин, включаючи технічне, техніко– економічне та методологічне управління, та мінімізації часу та ресурсів шляхом оптимізації фінансових потоків. Таким чином, управління логістичною діяльністю підприємства, шляхом синхронізації різних видів взаємодії і досягнення синергетичного ефекту, основна підсистема загальної системи управління підприємством, управління логістикою "свідомо" бере на себе потік логістики, націлений на досягнення як розвитку логістичної галузі, так і

розвиток індустрії логістики в досягненні стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства [8, с. 120].

Загальна мета управління логістичною діяльністю підприємства проявляється в реалізації та координації економічних інтересів кожного прямого і непрямого учасника бізнес-процесу, а також в найбільш ефективному використанні ресурсів існуючої системи управління. Загальні цілі підприємства повинні бути визначені в підцелях, позначених необхідністю оптимізації та впорядкування господарської діяльності та розвитку інфраструктури логістичних систем, з урахуванням діючих законів про формування сучасної матеріально-технічної бази та активному використанні передових інформаційних технологій.

Оптимізація управління логістикою означає, наскільки гладко компанія веде свій бізнес. Логістика зазвичай відноситься до переміщення фізичних товарів або важливої інформації. Від сировини до управління складом, від ланцюжка поставок до управління робочими місцями, від відвантаження продукції до управління інформацією – все підпадає під концепцію управління логістикою [1, с.74]. Управління логістикою є важливим компонентом бізнес-операцій, оскільки його діяльність впливає не тільки на внутрішні процеси, а й на взаємовідносини з клієнтами. Визначальною функцією логістичних послуг є доставка матеріалів, сировини й комплектуючих в цех, пряма доставка на робоче місце, передача виробленої продукції в місця зберігання, склади та ангари, а потім споживачеві. (табл.1.3).

Слабка взаємодія виробничого потоку при реалізації функції постачання призводить до збільшення запасів на різних об'єктах, створюючи додаткове навантаження на виробництво [5, с.96].

Опрацювавши першоджерела, було виділено 7 способів підвищення ефективності логістичної діяльності таким чином, щоб це призвело до поліпшення відносин із клієнтами та зростання доходу, а саме:

Таблиця 1.3

Основні цілі логістики та напрями роботи щодо їх реалізації

Область діяльності	Основні цілі логістики	Напрямки роботи з реалізації цілей логістики
Закупівля матеріалів	Купуйте за найнижчою ціною; підвищуйте надійність поставок; забезпечуйте синхронність подачі матеріалів і їх обробки.	Формування потреб в матеріалах; підбір постачальників; розробка графіків поставок матеріалів; проектування і організація функцій підрозділів, що займаються матеріально-технічним забезпеченням виробництва.
Виробництво виробів	Забезпечте безперервність виробничого процесу. Виконання отриманих замовлень з точки зору асортименту і якості: мінімізуйте виробничі витрати; адаптуйте виробництво до мінливого попиту і скоротіть рівень запасів готової продукції.	Організація транспортування матеріалів у виробничому процесі. Організація доставки матеріалів на робоче місце; контроль потоку матеріалів на виробництві; контроль запасів матеріалів на виробництві.
Збут готової продукції	Задоволення споживчого попиту; поставка продукції відповідно до замовлень і контрактів; висока готовність до поставок.	Встановлення прямих зв'язків зі споживачами продукції, формування портфеля замовлень, організація доставки продукції споживачам, Організація обслуговування клієнтів; Організація складу готової продукції; управління запасами готової продукції.

Джерело: складено автором на основі [10]

1. Формування системи управління інформацією. Потрібно перейти на систему управління персональною інформацією. Це корисно для бізнесу в різних сферах, таких як управління складом, управління ланцюгами поставок, відстеження замовлень, управління всіма запасами та точна доставка замовлень клієнтів. Якщо ви не можете дозволити собі придбати індивідуальне рішення, знайдіть надійне та доступне програмне забезпечення для управління складом й запасами, яке може підвищити видимість продукту в системі, що призведе до швидкої обробки замовлення клієнтів. [7, с. 147].

2. При необхідності доводиться використовувати додаткові складські приміщення і приймати товари сторонніх виробників на зберігання. Це велика проблема для компаній, оскільки не у всіх є склад, достатньо великий, щоб керувати великою кількістю запасів. Це часто призводить до нестачі поставок і затримки замовлень. Якщо ваш товар продається як "гарячий пиріг" і у вас

немає необхідного обладнання для управління запасами, чому б не розглянути можливість зберігання на складах третьої сторони. Все, що вам потрібно, це проконсультуватися з надійним логістичним партнером і переконатися, що у вас є важливі запаси для доставки. Однак, проаналізувавши систему управління інформацією та інформацію про клієнтів, обов'язково зробіть це. Це дає змогу орієнтуватися в кількості, типі, упаковці, тенденціях ринку тощо. [9, с. 125].

3. Навчання персоналу. Співробітники повинні бути навчені сучасним технологіям. Це може зробити ваш власний відділ кадрів або організування тренінгів для вашої команди від постачальника програмного забезпечення. Крім того, ви можете запросити системних адміністраторів та команди для організації управління даними та надання щотижневої інформації вашій команді. Це дозволяє плавно передавати інформацію по ланцюжку і робити її важливою. [8, с. 84].

4. Перевизначте ключові показники ефективності. Перевизначте стандартні операційні процедури, щоб ваша команда рухалася в потрібному напрямку в потрібний час. Для цього потрібно кілька невеликих, але стратегічно дуже важливих показників. Щоденні, щотижневі та щомісячні аналітичні звіти – для того, щоб група, відділи розробки, упаковки і продажів розуміли тенденцію потоку продажів і поведінку ринку. [3, с. 55].

5. Подвійна перевірка замовлень – люди схильні до помилок, і замовлення може бути відправлене вдруге. Це збільшує витрати на товар і втрати в доларах. Тому потрібно ввести подвійну перевірку. [6, с. 84].

6. Ще однією необхідною умовою ефективного управління логістичною діяльністю є здатність адаптуватися до ринкових структур. Це означає здатність логістичної системи адаптуватися до умов навколишнього середовища завдяки незмінності побудови логістичної системи. Наявність достатньо об'єктивних показників для оцінки результатів стратегічних і тактичних рішень з використанням зворотного зв'язку підвищить адаптивність логістичної системи.

7. Необхідно стежити за інноваціями і рухатися в ногу з передовими компаніями. Оскільки більшість стартапів припиняють своє існування, працює лише 1% стартапів, які працюють більше 20 років. Незалежно від того, в якій галузі або на якому ринку ви працюєте, конкуренція і ринок збуту можуть бути відмінним джерелом безкоштовних знань. Активно переглядаючи конкурс, ви можете знайти:

- оновлені найкращі практики управління логістикою;
- програмне забезпечення та системи для управління потоком інформації;
- методи/навчальні програми для персоналу;
- сучасні методи управління операціями в академічних колах [4].

Ефективність логістичної діяльності на підприємстві може виявлятися:

- в оптимальній організації постачальницької, виробничої і збутової діяльності підприємства;
- у скороченні логістичних витрат;
- в оптимізації матеріальних, фінансових та інформаційних потоків;
- у виробництві конкурентоспроможної продукції;
- у виході на нові ринки;
- у науково–технічних досягненнях [6, с.78].

## **1.2. Види логістики. Їх значення на підприємстві**

Тенденція розвитку світової економіки призводить до активізації асортиментної політики, скорочення життєвого циклу товарів, більш складним прогнозам попиту, підвищеним вимогам до ефективності роботи підприємств, пов'язаних зі збільшенням витрат на зберігання і транспортування. Тому для раціонального планування виробництва і продажів стає все більш важливим зосередитися на задоволенні попиту з мінімальними витратами і посилити координацію між взаємопов'язаними видами діяльності. Вирішення цих завдань вимагає розвиненої логістики і грамотного управління логістикою.

Логістичний підхід до управління бізнесом стає важливою складовою його конкурентоспроможності. Західні експерти в області логістики вважають, що компанії, які досягли світових стандартів логістики, можуть отримати конкурентну перевагу за рахунок постійного поліпшення якості обслуговування клієнтів, цим шляхом йдуть всі розвинені країни і провідні компанії світу [10].

Логістика сприяє ефективному розвитку підприємства за рахунок вибору відповідних логістичних стратегій, формування відповідних логістичних систем, раціональної організації логістичних процесів на підприємстві, вирішення проблем міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції.

Логістика, як наука, що управляє потоками матеріалів, інформації та іншого, включає в сферу отримання прибутку важливу частину економічної сфери суспільства. У зв'язку з цим, для формалізації наукових досліджень і практичних розробок, вона розділена на кілька напрямків.

1. За масштабами розроблюваних проблем логістика поділяється на:

- 1) макрологістику;
- 2) мікрологістику.

Область макроекономічних досліджень включає процеси, що відбуваються на регіональному, міжрегіональному, національному та міждержавному рівнях.

Логістика на цьому рівні виражається в реалізації глобальної стратегії, на основі територіального поділу праці, в рамках сформованої спеціалізації міжвідомчого співробітництва, яка полягає у формуванні стабільних торговельно-економічних відносин між окремими країнами і регіонами.

Наприклад, відношення обсягу міжрегіональної або зовнішньої торгівлі до обсягу відповідного сукупного продукту, відсоток імпортованих комплектуючих в загальному обсязі виробництва. Ефективність глобальної логістичної стратегії характеризується безліччю показників.

Глобальна логістична стратегія, реалізована групою країн, а не однією, може бути сформована як політичне рішення. Яскравим прикладом цього є створення єдиного Європейського співтовариства з єдиним внутрішнім ринком (спрощення та скасування митних процедур, прискорення запровадження єдиних європейських стандартів, співпраця між компаніями та членами Європейського співтовариства при прийнятті державних контрактів) Декларація рівності організацій) в союзниках).

Мікрологістика - це збір матеріалів, відомостей і довідкової інформації на основі інтересів окремих підприємств або груп підприємств, об'єднаних спільною метою оптимізації економічних відносин.

2. По характеру зон управління логістика поділяється на:

- 1) зовнішню;
- 2) внутрішню.

Зовнішня логістика займається контролем процесів, які перебувають у сфері впливу організації за межами сфери її діяльності.

Внутрішня логістика спрямована на координацію та вдосконалення бізнес-діяльності, пов'язаної з контролем поточкових процесів у компанії чи групі компаній.

У функціональній області логістика ділиться на закупівлі, складування, виробництво, дистрибуцію, транспортування, інформацію, послуги і т. д.

Нижче на рисунку 1.1. наведено схему розподілу основних видів логістики.



Рис. 1.1. Основні види логістики

Джерело: складено автором

Зовнішнє оточення компанії створює умови для збільшення конкуренції та вимагає дослідження нових напрямків розвитку. Логістична діяльність є однією з таких ніш, що вважається ефективним елементом сталого розвитку підприємств. Підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається через впровадження організаційно-економічних механізмів управління логістичною діяльністю. Ці механізми представляють собою сукупність принципів, інструментів, функцій, прийомів і методик, спрямованих на зниження витрат на організацію логістичних процесів та різних логістичних послуг. Особливу увагу можна приділити транспортній логістиці [11].

Узагальнене поняття транспортної логістики визначається як вид логістичної діяльності, важлива складова логістичних операцій, пов'язаних з переміщенням товарів транспортними засобами та використанням певних технологій у ланцюжку постачань. Воно включає в себе логістичні операції і функції. Здебільшого вчені розділені у поглядах на поняття "транспортна логістика", що свідчить про розміщення різних точок зору. Чітке і лаконічне визначення подають Гаджинський А.М. та Тридід О.М., які визнають транспортну логістику як систему переміщення матеріальних об'єктів,

речовин і т.д., здійснювану транспортними засобами в рамках логістичних операцій з переміщення матеріального потоку від постачальників до кінцевого споживача по оптимальному маршруту [12].

Визначення транспортної логістики від Маловичко А.С. є більш широким, оскільки вказує, що транспортна логістика виконує функції управління матеріальними ресурсами на підприємствах, сортування, переробки, упаковки та розподілу продукції в містах-споживачах.

У роботі автора Н.В. Чепеля також стверджується, що транспортна логістика – це також оптимізація транспортних систем, вибір транспортних засобів першого типу. Визначення багатоканального маршруту доставки. Забезпечення технічної єдності процесів транспортування і складування.

Проаналізовану інформацію систематизовано в таблицю 1.4 з різними значеннями поняття «транспортна логістика».

Таблиця 1.4

## Тлумачення поняття «Транспортна логістика»

Зміст поняття	Автор, джерело
Транспортна логістика– це процес організації та управління ланцюгом поставок. Ланцюжок охоплює постачання сировини, необхідної для виробництва, управління матеріальними ресурсами на підприємствах, постачання готової продукції на склади і розподільні центри, а також сортування, переробку, упаковку і розподіл продукції в містах– споживачах.	Маловичко А.С. [2, с.35]
Транспортна логістика– це система організації доставки, тобто переміщення матеріальних об'єктів, речовин і т.д. з однієї точки в іншу за оптимальним маршрутом.	Тридід О.М. [3, с. 27]
Транспортна логістика є важливою частиною логістичних операцій в середині матеріального потоку від постачальника до кінцевого споживача і виконується транспортним засобом.	Гаджинский А. М. [4,с.153]
Транспортна логістика полягає в оптимізації транспортної системи, виборі транспортних засобів типу І, визначенні багатоканальних маршрутів доставки, забезпеченні технічної єдності транспортних і складських процесів.	Н.В. Чепель [5]
Вона визначається як сфера діяльності, що охоплює 3 області: процес планування, контроль всіх транспортних та інших операцій, які відбуваються за маршрутом прямування вантажу, і надання відповідної інформації вантажовласнику.	Дроздов П.А. [6, с. 233]
Це вид логістики, який управляє складними операціями, що забезпечують фізичне переміщення запасів між учасниками	Сокур І.М. [7,с.51]

ланцюжка поставок з мінімальними витратами.Тобто переміщати потрібну кількість товарів в потрібну точку оптимальним маршрутом з необхідним часом і найменшими витратами.	
--	--

Джерело: складено автором [13]

Проаналізувавши та розглянувши різні визначення терміну «транспортна логістика», можна сказати, що транспортна логістика – це процес організації ланцюгів поставок, оптимізації систем транспортної навігації, вибору типу та типів транспортних засобів транспорту.

За допомогою процесу планування всі транспортні та інші операції управляються, надаючи належну інформацію вантажовідправникам і здійснюються з мінімальними витратами.

### **1.3. Зв'язок логістики та управління**

Логістика є інтегрованою системою, спрямованою на організацію і контроль фізичних процесів товаропотоку з метою досягнення оптимального відношення між рівнем послуг для клієнтів і рівнем структурних витрат. Основне завдання виробничої логістики полягає в створенні цілісної системи управління матеріальними потоками всередині підприємства та забезпеченні її ефективного функціонування.

Роль логістики на сучасних підприємствах визначається як оптимізована і невід'ємна. Логістика сприяє оптимізації всіх процесів у компанії, що неможливо досягти без впровадження логістичних принципів, методів і функцій. Використання логістичної концепції I system дозволяє підприємствам зменшити витрати, ефективно управляти різними типами запасів та прискорити оборот капіталу, що веде до зниження витрат на виробництво та забезпечує задоволення клієнтів якістю товарів і послуг.

Логістична діяльність стає ключовим чинником організаційної структури успішного підприємства. Логістичні послуги включають оперативне і календарне планування готової продукції, управління

виробничими процесами, планування постачань матеріальних ресурсів, контроль якості продукції, супровід продукції та комплектуючих. Можливість здійснювати логістичну діяльність сприяє підвищенню організаційної та економічної стабільності компанії на ринку.

В рамках логістичної системи на підприємствах реалізується п'ять рівнів управління:

- адміністративний рівень;
- рівень управління становищем;
- рівень виконання окремих замовлень відповідно до плану–графіку;
- оперативний режим управління інформаційними матеріальними потоками;
- управління в режимі «online».

Логістика охоплює весь спектр діяльності підприємств:

- планування;
- реалізацію;
- контроль витрат;
- переміщення;
- зберігання матеріалів підприємства.

На стадіях розвитку виробництва логістика скорочує витрати і випускає продукцію у встановлені терміни. До логістичних дій на підприємстві можна віднести:

- обслуговування клієнтів;
- транспортування;
- управління запасами;
- управління інформаційним потоком.

Компанії, які перейшли до організації виробництва з використанням принципів логістики, тепер можуть ефективно організовувати виробничий цикл своїх підприємств. Цей цикл включає в себе закупівлю сировини, вибір

постачальників і організацію виробничих процесів. На тлі помітного зростання інтересу до логістики серед національних установ, рівень інформованості суспільства про логістику залишається недостатнім.

З іншого боку, досвід розвинених країн підтверджує стратегічну важливість логістики. Система логістики пов'язана з отриманням 20–30% валового національного продукту в основних розвинених країнах. Зниження витрат на логістику на 1% еквівалентно збільшенню обсягу продажів компанії на 10% [13].

До основних причин розвитку та значення логістики в управлінні підприємствами належать:

- економічні ресурси;
- зміна підходу до акцій;
- традиційний підхід - резерв є резервом для всіх випадків, що дозволяє "вижити" під час кризи компанії;
- сучасні підходи обумовлені витратами, пов'язаними зі зберіганням, і приховують несправності, що виникають під час процесу;
- розширення можливостей, що виникають у сфері управління логістикою завдяки технологічному прогресу (зокрема, пов'язаному з обробкою даних при використанні інформаційних технологій);
- глобалізація підприємницької діяльності.

Ресурси, такі як персонал, обладнання, інфраструктура, навколишнє середовище тощо, використовуються для проведення логістичного процесу. Таким чином, наявність концепції логістики є обов'язковою і важливою умовою для розуміння суті внутрішньої логістики компанії. Друге розуміння управління логістичною діяльністю підприємства виходить із наявності логістичних процесів в самому центрі підприємства. Якщо логістичний процес недоступний, часто виникають виробничі дефекти на підприємстві, що призводить до збільшення кількості бракованої продукції та збільшення фінансових втрат. У цьому випадку вирішальним є прийняття рішення щодо

внутрішньої структури логістичного процесу і складових, з яких він повинен складатися [12].

## **Висновки до розділу 1**

Управління логістикою представляє собою сукупність і форми засобів керування постачаннями, виробництвом і розподілом продукції з метою досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей та завдань компанії. Зміст "логістичного менеджменту" полягає в розробці та впровадженні системи управління в процесі управління потоками в повному логістичному ланцюжку "постачання–виробництво–продажі" в межах логістичної системи, яка об'єднує управлінський персонал і відповідні функціональні ланки, логістичних посередників та ряд підрядників.

Існує розподіл логістики на макро-логістику і мікро-логістику в залежності від масштабу розглядуваної проблеми. За характером області управління логістика розподіляється на зовнішню і внутрішню. У функціональній області логістика поділяється на закупівлі, складування, виробництво, розподіл, транспортування, інформацію, послуги тощо.

Транспортна логістика є значущим компонентом логістичної діяльності, і однією з її цілей є створення додаткової вартості, включаючи економічну базу. Аналізуючи думки кількох авторів, можна зробити висновок, що загальне поняття "транспортна логістика" включає в себе організацію ланцюга постачань, оптимізацію транспортної системи, вибір типів транспортних засобів, які здійснюються через процес планування та моніторингу всіх транспортних та інших операцій, надання відповідної інформації власнику вантажу та реалізацію з мінімальними витратами.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХЛІБОЗАВОД №4»

#### 2.1. Аналіз стану розвитку макросередовища підприємства

Хлібобулочна галузь України виконує важливу соціальну та стратегічну роль, задовольняючи основні харчові потреби населення. За останні 10 років відзначається зниженням обсягів виробництва хліба та хлібобулочних виробів. Статистичні дані за цей період показують, що щорічно виробляється до 2,5 млн. тонн хліба та хлібобулочної продукції, що становить 36% обсягу виробництва 2006 року.

Період стабілізації у хлібобулочній галузі починається в 2016 році і триває до кінця 2017 року. Після цього виникає складність у формуванні позитивної динаміки виробництва хлібобулочних виробів та хліба наприкінці 2018 року. З 2019 року помітно спостерігається зростання обсягу виробництва продукції на 2,9% порівняно з 2018 роком. Зниження виробництва хлібобулочної продукції відбувається в 2020 році, яке відображено на рисунку 2.1 "Виробництво хліба і хлібобулочних виробів в Україні" [12].

Зменшення обсягів виробництва обумовлене різними факторами. Зокрема, зовнішнє середовище включає зменшення чисельності населення країни, підвищення цін на сировину, економне використання хлібобулочних виробів та хліба, збільшення цін на пальне та інші матеріали, зростання обсягів випікання малими приватними пекарнями і в домашніх умовах, державне регулювання цін, неврожай зернових культур. Серед внутрішніх факторів можна визначити незадовільний технологічний стан обладнання, низький рівень продуктивності праці, застарілі технологічні процеси, низько або некваліфіковані працівники та невідповідність вимогам мережі збуту власної продукції.

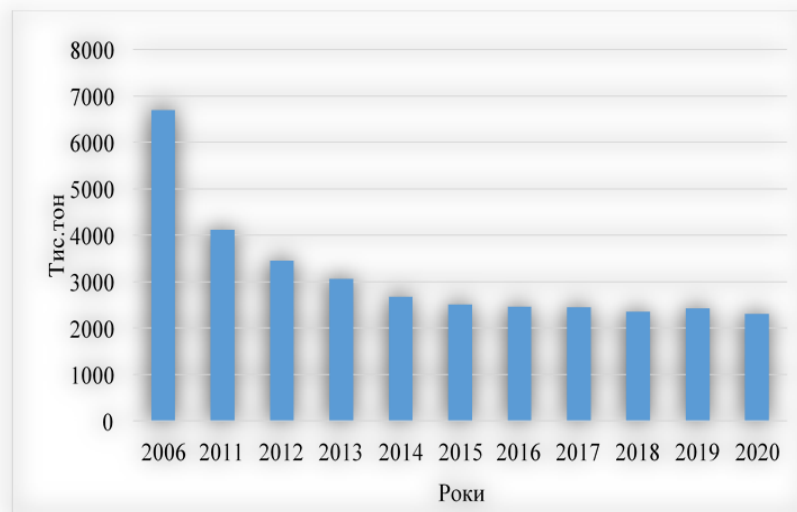


Рис 2.1. «Звіт про виробництво хліба і хлібобулочних виробів в Україні»  
Джерело [14].

Усі вказані труднощі виникають через період економічного розвитку України. Перейшовши від командно-адміністративної економічної системи до ринкового типу, Україна повинна використовувати всі економічні механізми та ресурси. Для розвитку хлібобулочної галузі важливо впроваджувати ефективну інноваційно-інвестиційну політику, сприяти конкурентному середовищу в різних галузях економіки та забезпечувати достовірність інформації для всіх суб'єктів господарювання.

Щодо норм споживання, в середньому одна людина за день споживає 0,3 кг хліба та хлібобулочних виробів, що становить 108 кг на рік. Статистика показує, що на одну особу виробляється 48,6 кг хлібобулочної продукції - одна людина споживає в 2 рази більше хліба, ніж виробляється (див. рис. 2.2). На ринку хліба і хлібобулочних виробів існує дефіцит цієї продукції або відсутні достовірні дані про реальні обсяги випуску хлібобулочної продукції України.

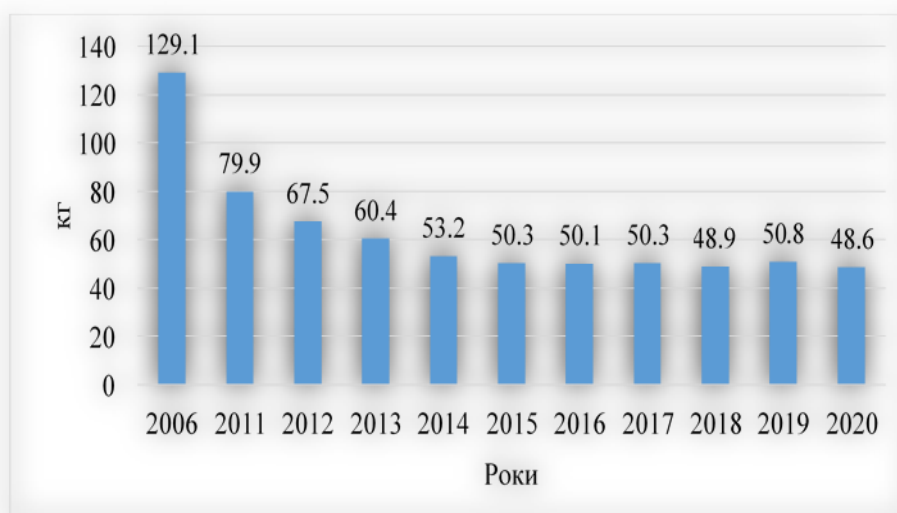


Рис. 2.2. «Виробництво хліба і хлібобулочних виробів в Україні на одну особу»

Джерело [14]

Урядом наведено норми споживання хліба, для підтримки здоров'я та життєздатності людини, що наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

«Норми споживання хліба для підтримки здоров'я та життєздатності людини»

Соціально-демографічні групи населення	Мінімальна норма споживання хліба відповідно до постанови Уряду від 11.10.2016 №780, кг на рік		Середньорічне споживання хліба за мінімальних норм, кг на особу
	пшеничного	житнього	
діти віком до 6 років	29,2	14,6	43,8
діти віком від 6 до 18 років	51,1	28	79,1
працездатне населення (віком від 18 до 60 років)	62	39	101
не працездатне населення (від 60 років і старше)	62	38	100

Джерело: [13]

Відсутність достовірних даних про обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів ускладнює планування потреб хлібобулочної галузі в

сировині. Борошно виступає основою цієї промисловості, а виробничі потужності борошна в Україні складають приблизно 10 млн. тонн на рік, з млинами, які наразі завантажені на 30%. Великі борошномельні підприємства виробляють близько 75% борошна від загального обсягу виробництва. На внутрішньому ринку понад 70% виробленого борошна використовується вітчизняною хлібобулочною галуззю[12].

На підприємствах для виробництва хліба використовуються чотири сорти борошна, а борошномельні підприємства виробляють різні сорти в залежності від потреб хлібозаводу. Експерти наголошують на необхідності покращення якості борошна, оскільки наразі великий відсоток хліба виготовляється з борошна, яке не відповідає стандартам, зокрема, щодо вмісту клейковини [15].

Сучасний розвиток зернової галузі оцінюється як успішний, але обсяг виробництва борошна в Україні зменшується, зокрема, у порівнянні з показниками 2006 року [16].

Аналіз статистики за регіонами показує, що найбільше борошна виробляється в Дніпропетровській, Харківській, Одеській та Вінницькій областях, а загальний обсяг виробництва борошна в 2020 році порівняно з 2006 роком скоротився [12].

Динаміка виробництва борошна в Україні наведена у рис. 2.3.

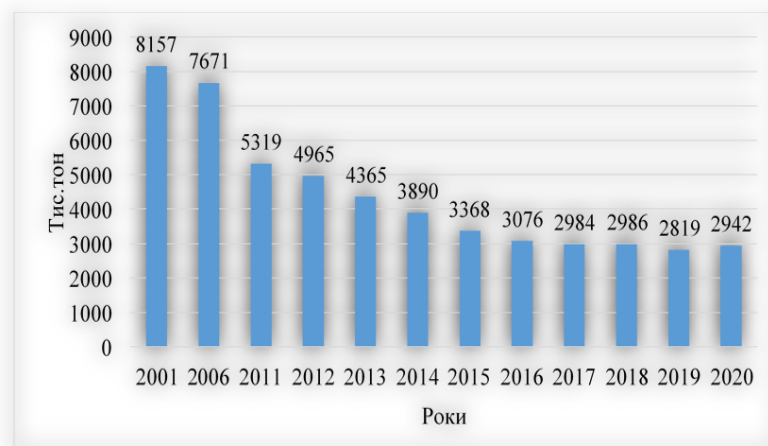


Рис. 2.3. «Виробництво борошна в Україні»

Джерело [14]

У хлібобулочній галузі України раніше функціонувало понад 1000 хлібо заводів різних потужностей та 400 хлібо заводів середньої і великої потужності, які знаходяться у великих містах і районних центрах. Щодобово виробляються 6,8 тис. тонн хліба та хлібобулочних виробів.

Загальний стан обсягів виробництва хлібобулочної галузі за 2019 р. у регіонах України характеризується коливними процесами зовнішніх і внутрішньогалузевих факторів. В 2020 р. зростання обсягів виробництва хлібобулочної продукції спостерігалось у регіонах: Дніпропетровському (111%), Київському (109%), Миколаївському (102%) й Одеському (102%).

Помітне скорочення обсягів виробництва спричинило проблеми для хлібобулочної галузі, точніше низький рівень використання виробничих потужностей хлібо заводів у середньому на 30-40%, за винятком хлібо заводів Києва і великих міст. Низький рівень завантаженості хлібо заводів спричиняє нераціональне використання обладнання таких як: хлібопекарські печі, що знаходяться в режимі двозмінної роботи, а значить збільшуються витрати палива, що має негативний вплив на рентабельність. Рентабельність роботи хлібо заводів у середньому в галузі зменшилася 5% і нарощує тенденцію до подальшого зниження.

Зниження фінансового становища хлібобулочних підприємств через адміністративне регулювання цін на продукцію при значному зростанні їх на борошно, паливно-енергетичні ресурси. Вартість борошна за собівартістю хліба становить 50%, а отже зростає собівартість хліба цілком. За останні роки вартість борошна пшеничного зросла в декілька разів, також, ціна на хліб житній, житньо-пшеничний у 3-4 рази. А вже в 2021 р індекс споживчих цін на борошно у листопаді 2021 року склав 101,74%. У жовтні 2021 року цей індекс щодо попереднього місяця становив 101,75%. З 2011 року собівартість хліба перевищила чотири гривні за кілограм. 2012-го кілограм житнього коштував уже 4,65 грн, 2013-го – 4,80 грн, 2014-го – 4,93 грн. Так у 2015 році хліб в Україні, як і решта, різко подорожчав – до 6,68 грн. Далі ціна на хліб щорічно зростала в середньому на три гривні: 2016 рік – 9,89 грн., 2017-й –

12,68 грн., 2018-й – 15,40 грн., 2019-й – 18,61 грн. Хліб та батон піднялися в ціні на 24% так у грудні 2020 року хліб "Український" коштував 24 грн за буханець. Станом на 4 грудня 2023 року його вартість зросла до 38 грн. Вартість батону зросла з 17 до 22 грн за одиницю [17].

За регулюванням цін Кабінет Міністрів України затвердив постанову № 1747 від 10 листопада 2003 р. державним органам на період до 1 липня 2004 р. тимчасово встановити граничний рівень рентабельності масових сортів хліба та хлібобулочних виробів до 5% [18].

Держава повинна слідкувати та регулювати ціни на борошно та пальне, в майбутньому ціни на хлібопекарські вироби зростатимуть далі впровадити дотування виробництва хліба або на державному рівні прийняти рішення про звільнення хлібобулочних підприємств від 20% ПДВ і рентабельність зросте до 15%.

Як показує статистика, більшість вітчизняних хлібозаводів, зокрема середньої та великої потужності, експлуатують зношене або застаріле хлібопекарське обладнання, особливо це стосується печей. Загалом експлуатується близько 1800 печей, понад 1000 печей марки ФТЛ-2, які відпрацювали вже понад 23-30 років та вдвічі перевищили нормативні строки експлуатації. Понад 60-70% обладнань застаріле. «Укрхлібпром», у минулі роки зауважив, що оновлення основних виробничих засобів в галузі становило до 5% на рік, нажалі нині він нижчий за 1 [19].

Для функціонування хлібобулоної галузі потрібно борошно, що виробляється з зерна, тому варто проаналізувати український ринок зерна.

Український ринок зерна переживає важкі часи. Відсутність експорту через українські порти має негативні наслідки, створюючи профіцит на внутрішньому ринку: низькі ціни і заповнені склади, що перешкоджають збору нового врожаю. Проте, український аграрний сектор шукає шляхи оптимізації та вирішення поставлених перед ним завдань.

Російське вторгнення в Україну викликало хаос в роботі сільськогосподарських підприємств і ланцюжку поставок сировини, ресурсів і

готової продукції. Таким чином, одним з ключових питань було забезпечення українців продовольством і достатність зернових культур для внутрішнього споживання.

На сьогодні, ми не володіємо офіційною статистикою запасів зернових в Україні, але, за експертними оцінками, на українських елеваторах зберігається 25– 30 млн. т зерна, що значно перевищує середньостатистичні показники маркетингового року на цю дату.

Нагадаємо, в 2021 році Україна збрала рекордний урожай зернових та олійних культур – понад 106 млн. т.

Україна є одним з основних експортерів зернових та олійних культур на зовнішні ринки, і її внутрішнє виробництво значно перевищує внутрішнє споживання. Однак військове вторгнення Росії в Україну призвело не тільки до перебоїв в ланцюжку поставок сільськогосподарської продукції на внутрішній ринок, а й до закриття українських морських портів, на частку яких припадає близько 99% загального обсягу експорту зерна в країну. У мирний час українські порти переробляли до 800 мільйонів тонн зерна на місяць. Сьогодні, за винятком портів в Дунайському регіоні, всі глибоководні і невеликі порти країни залишаються заблокованими, а вхід і вихід суден в майбутньому Неможливий, що не тільки підриває економічну активність країни, але і впливає на продовольчу безпеку багатьох країн.

Говорячи про логістику, ми не можемо не зазначити внутрішні негативні фактори, що чинять додатковий тиск на роботу агроринку:

- подорожчання та нестача палива;

Індикатор ціни FOB на українську пшеницю сьогодні підтримує зростання світових котирувань через напружений глобальний баланс і глобальну продовольчу безпеку, а також побоювання з приводу зниження світового виробництва, експорту і запасів пшениці, прогнозованого аналітиками USDA і IGC в сезоні 2022/23. Це пов'язано зі значним скороченням поставок Причорноморського зерна в умовах російсько-

української війни, погіршенням стану озимих культур в західній частині США і ЄС, а також неоднозначною експортною політикою Індії.

Індикативні ціни пропозиції пшениці з протеїном 12,5%, 11,5% та фуражу врожаю– 2022, з постачанням у липні– серпні, склали 365– 390, 360– 385 та 325– 345 USD/т, FOB.

Нажаль, за обставинами неможливості експорту зерна найбільше страждають його виробники. Ми вимушені констатувати обвал цін на внутрішньому ринку зернових культур. Найбільше зниження цін спостерігається на пшеницю.

Так, станом на кінець травня внутрішні оператори ринку готові максимально платити за зернові культури в найактивніших регіонах наступні ціни:

- Пшениця продовольча – 5000 грн./т (– 42% від початку війни);
- Пшениця фуражна – 4700 грн./т (– 40% від початку війни);

При аналізі макросередовища підприємства ТОВ "Хлібозавод № 4" застосовувалася методика аналізу оцінок експертів. Для окремих факторів макросередовища були виділені найбільш важливі критерії, включені в анкету. В анкеті група експертів повинна була вказати тенденцію (вектор) впливу даного критерію як позитивну (вектор зі знаком"+"), так і негативну (вектор зі знаком"-"), а також ступінь впливу конкретного критерію на активність компанія. До групи фахівців увійшли співробітники компанії (рядовий персонал), споживачі підприємства і співробітники основних операторів ринку хлібобулочних виробів.

Результати експертного опитування були узагальнені в таблиці 2.2 за всіма факторами фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства ТОВ "Хлібозавод №4" , а саме:

- демографічні фактори діяльності компанії , що мають найбільш глобальний і важливий вплив, оскільки вони визначають споживчий портрет її товару, сервіс, співробітники, партнери, конкуренти і т. д.

- економічні фактори середовища дозволяють зрозуміти, як формуються і розподіляються ресурси суспільства.
- науково-технічні фактори проявляються в загальносвітовій тенденції розвитку електронних засобів комунікації, які впливають на діяльність підприємства.
- політичні та правові фактори зосереджені на вивченні того, як Уряд та законодавчі органи пов'язані з будь-яким розвитком.

Розглянемо фактори, що впливають на діяльність хлібзаводу. Найбільший негативний вплив на діяльність ТОВ "Хлібозавод №4" надають наступні фактори.:

- високий ступінь залежності продавця від покупця;
- оцінка якості обслуговування клієнтів;
- діяльність компанії в області реклами, стимулювання збуту і підтримки каналів товароруку.

Позитивний вплив мають наступні фактори:

- високий ступінь залежності покупця від продавця і висока вартість «переходу» до іншого продавцю;
- чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку і прихильність до торгової марки;
- якість продукції.

Після детального аналізу впливу всіх факторів зовнішнього середовища на діяльність компанії необхідно об'єднати їх в єдину таблицю, за елементами якої в подальшому можна буде проводити SWOT-аналіз.

Таблиця 2.2

Найважливіші фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства ТОВ «Хлібозавод №4»

Фактори зовнішнього середовища	Демографічне середовище				Економічне середовище					Науково– технічне середовище		Політико– правове середовище						
	Кількість потенційних споживачів	Кваліфікаційні характеристики робочої сили	Традиції і культурні цінності, рівень освіти	Відношення до іноземців	Розміри і темпи зміни розмірів ринку	Загальний рівень економічного розвитку	Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії	Система оподаткування і якість економічного законодавства	Інвестиційні процеси	Рівень розвитку конкурентних відносин	Поява “технологічних проривів”	Вимоги до науково– технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоздатність	Вимоги до кваліфікації кадрів	Політика держави в підготовці кадрів для галузі	Політична стабільність у державі	Практична реалізація законодавства	Характер відносини держави до галузі	Митна політика держави
Позитивний вплив	+1	+1	+1	+1	+1		+1		+1		+1	+1	+1		+1		+1	
Ступінь важливості	9	6	6	9	9		6		9		9	6	9		6		4	
Негативний вплив						- 1		- 1		- 1				- 1		- 1		- 1
Ступінь важливості						- 9		- 9		- 6				- 9		- 9		- 9

Джерело: створено автором

## 2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ "Хлібо завод №4"

"Хлібо завод №4" є одним з найбільших промислових виробників хлібобулочних виробів в Україні, і його виробничі потужності дозволяють йому випускати до 250 тонн продукції на добу. Компанія має в своєму розпорядженні різні служби для моніторингу тенденцій ринку і розробки нових продуктів, власними сертифікованими і добре оснащеними лабораторіями, висококваліфікованими і досвідченими фахівцями.

Різноманітність і висока якість асортименту дозволили компанії значно розширити географію продажів продукції. "Одеський коровай" піклується не тільки про те, щоб виробляти якісну і смачну продукцію, а й своєчасно надавати її в торгівлю. Компанія має в своєму розпорядженні власний спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба і кексів.

Крім того, "Хлібо завод №4" має роздрібну мережу власних брендів, представлену сучасними магазинами і торговими павільйонами. У роздрібній мережі компанії, розташованої в Одесі та Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочних виробів підприємства, досвідчені і навчені продавці допоможуть вибрати продукцію на будь-який смак.

Компанія безпосередньо виробляє:

- Хлібобулочні вироби: Пшеничний хліб / Житній хліб / Тостовий хліб
- Булочні вироби
- Листкові вироби
- Здобні вироби
- Сухарі пшеничні
- Сухарі житні
- Кондитерські вироби: круасани, печиво, сушки, сухарі, пряники, піроги, кекси, коржі для тортів.

Продукція "Одеського короваю" неодноразово визнавалася як покупцями, так і професіоналами кращою і завоювала безліч нагород на міжнародних конкурсах.

Джерела для аналізу представлені у вигляді "звітів підприємства про продукцію" і "звітів про основні показники діяльності підприємства". Проаналізовані результати наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Аналіз виробництва продукції

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Обсяг продукції в, тис. грн.	132983,8	203348,6	70364,8	34,60
2. Вироблено продукції, т	49838,3	71848,9	22010,6	44,16

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З таблиці 2.2 видно, що виробництво збільшилося на 34,6%. Важливим є аналіз структури випуску продукції, що наведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз структури випуску продукції

Найменування продукції	2020 р		2021 р		Відхилення	
	т	%	т	%	абсол.	відн.
1. Хліб в/г	30392	60,98	49134	68,38	18742	7,4
2. Хліб 1 г.	423,9	0,85	2549	3,55	2125	2,7
3. Хліб житній	13025	26,13	13298	18,51	273	- 7,6
4. Булочні вироби	1262,7	2,53	1615	2,25	352	- 0,28
5. Здобні вироби	2825,4	5,67	2843	3,96	18	- 1,71
6. Бубличні вироби	1280	2,57	1336	1,86	56	- 0,71
7. Сухарі	13,5	0,03	66,9	0,09	53	0,06
8. Панірувальні сухарі	262	0,53	441,3	0,61	179	0,08
9. Кондитерські вироби	353,9	0,71	566,6	0,79	213	0,08
Всього	49838	100	71849	100	22011	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У таблиці 2.5 проаналізовано фактори, які впливають на зміну обсягу продукції.

Таблиця 2.5

## Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення
1.Обсяг продукції цінах, тис. грн.	69540	98261,6	28721,8
2.Виробництво продукції, т	49838	71848,9	22010,6

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За даними таблиці видно, що обсяг продукції в 2021 році в порівнянні з 2020 роком збільшився на 28721,8 тис. грн.

Щоб проаналізувати забезпеченість людськими ресурсами на підприємстві, складено аналітичну таблицю 2.6. Згідно з таблицею, в 2021 році чисельність персоналу основного бізнесу збільшилася на 255 осіб, в порівнянні з 2020 роком зростання склало 21,2%. Це було пов'язано зі збільшенням чисельності працівників на 219 (23,3%) і збільшенням чисельності найманих працівників на 36 (13,69%).

Таблиця 2.6

## Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
ППП, чол.. у т.ч.	1203	1458	255	21,20
робітники	940	1159	219	23,30
службовці	263	299	36	13,69
Обсяг продукції, тис. грн.	69539,8	98261,6	28721,8	41,30

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2020 році найбільшу частку в структурі зайнятих займали основні працівники (73,94%), допоміжні працівники – 26,06%. У 2021 році відбулися позитивні зміни в структурі персоналу, оскільки частка основних працівників зросла до 75,75%, а частка допоміжних працівників знизилася до 24,25%.

У 2021 році було звільнено на 131 особу більше, ніж у 2020 році, у тому числі 82 особи були звільнені з негативних причин. Кількість звільнених буде

менше, ніж кількість прийнятих, про що свідчить показник плинності кадрів при прийомі на роботу, що перевищує показник плинності кадрів після виходу на пенсію.

Продуктивність праці у 2021 році зросла на 10802,85 грн., або на 14,6%, порівняно з 2020 роком. Середньорічна заробітна плата 1 працівника збільшилася на 726,65 грн. (9,34%). У 2020 році основна величина оборотних коштів (оф) збільшилася на 9027 тис.грн (29,92%).

В 2021 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23 %. Залишкова вартість ОФ в 2021 р. у порівнянні з 2020 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %). Розрахуємо коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОЗ

Найменування коефіцієнту	Розрахунок	Значення показника	
		2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт введення	$K_{вв} = \frac{ОФн}{ОФк.р.}$ ОФн. – оборотні фонди, що надійшли; ОФ к.р. – наявність ОФ на кінець року	0,2595	0,1541
Коефіцієнт вибуття	$K_{виб} = \frac{ОФвиб}{ОФпр}$ ОФвиб – оборотні фонди, що вибули; ОФпр. – наявність ОФ на початок року	0,0379	0,0084
Коефіцієнт приросту ОЗ	$K_{пр} = \frac{ОФн - ОФвиб}{ОФпр}$	0,2992	0,1723

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Кошти, введені в 2020 році, досягли 25,95% від вартості коштів, введених на кінець року. Вибулі ОФЗ досягли 3,79% в порівнянні з їх значенням на початок року, таким чином, приріст ОФЗ досяг 29,92%. ОФЗ, введені в 2021 році, досягли 15,41% від вартості коштів, введених на кінець року. Вибулі ОФЗ досягли 0,84% в порівнянні з цим значенням на початку року, таким чином, приріст ОФЗ досяг 17,23%. Зниження темпів зростання в 2020 році в порівнянні з 2021 роком вказує на уповільнення процесу

оздоровлення федерального бюджету. Давайте проаналізуємо стан основних фондів.

Таблиця 2.8

## Аналіз стану Основних фондів

Показники	2020 р.		2021 р.	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
1. Первинна вартість ОФ, тис. грн.	30166,4	39192,6	39192,6	45944,1
2. Знос, тис. грн.	10231,1	12198,2	12198,2	15338
3. Залишкова вартість ОФ, тис. грн.	19935,3	26994,4	26994,4	30606,1
4. Коефіцієнт придатності	0,6608	0,6888	0,6888	0,6662
5. Коефіцієнт зносу	0,3392	0,3112	0,3112	0,3335

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз структури основних видів діяльності показує, що у 2021 році, порівняно з 2020 роком, вартість ОЗ збільшилася на 5 170,3 тис.грн. Вартість першої групи компаній збільшилася на 1049 тис.грн. Або 7,25%, а вартість компаній другої групи збільшилася на 25,26%, 10,12% і 3,40% відповідно. Вартість компаній 3-ї групи збільшилася на 116,5 тис.грн. Як в 2020, так і в 2021 роках машини та обладнання займають найбільшу частку в структурі федерального бюджету (47% і 50,79% відповідно). Це характеризується позитивно. Порівняно з 2021 роком суттєвих змін у структурі основних видів діяльності у 2020 році не відбулося. Основним показником, що характеризує ефективність використання коштів, є повернення коштів. У 2021 році, порівняно з 2020 роком, норма прибутковості коштів збільшилася на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання. Таким чином, обсяг виробництва у 2021 році збільшився на 28 721,8 тис.грн. порівняно з 2020 роком. Збільшення рентабельності капіталу на 0,31 призвело до збільшення обсягу виробництва на 13 196,19 тис.грн. Збільшення середньорічної собівартості на 7888,85 тис.грн призвело до збільшення виробництва на 15 177,7 тис. грн.

На якість продукції виробленої на "Хлібозаводі №4" впливає якість сировини. Метою управління закупівлями сировини є забезпечення

своєчасного виробництва з високоякісної сировини та задоволення виробничих потреб. Процес закупівлі сировини на підприємстві створює вимоги до поставок сировини, вибір найкращого постачальника, підписання контрактів, здійснення вхідного контролю якості отриманої сировини.

Закупівлю сировини для підприємства здійснює Міністерство розвитку матеріалів і технологій (MTR). Заявки до відділу ССО на поставку сировини на наступний місяць подаються начальником відділу контролю витрат і цін до 24 числа місяця.

З 2021 року постачальником борошна є Одеський хлібокомбінат., раніше продукцію поставляв Куліндорівський хлібокомбінат. Всі контракти на постачання сировини оплачуються протягом 5 банківських днів або оплата при отриманні. Підприємство отримує 220 тонн борошна, 90 тонн цукру, 25 тонн маргарину, 1 тонну сухого молока, 35 тонн пресових дріжджів, 10 тонн курячих яєць і 20 тонн рафінованої олії.

Готова продукція доставляється в роздрібні магазини власним та орендованим транспортом, що становить 70%. Це 80 одиниць вантажних автомобілів марки "Газель", які розвозять продукцію по місту та прилеглим роздрібним магазинам. Інші транспортні засоби належать компанії: вантажні автомобілі та спеціальні контейнеровози. Контейнеровози використовуються для доставки великим споживачам і регіональним замовникам.

У структурі готової продукції хлібобулочних виробів виділяються наступні основні асортиментні групи: хліб ("Обідній", "Бородіно" "Переяславський", "Дарницький", "Тостовий"), здобні та булочні вироби (плетінка з різними начинками, рогалик, бублик, витушка здобна), листові вироби (круасани, слойки), лаваш, пряники та печиво, сухарі та сушки, кекси та кондитерські вироби..

У компанії є 3 форми розрахунків зі споживачами продукції: передплата є основною формою оплати (майже 90% продукції), оплата в момент оплати – це в основному кондитерські вироби, відстрочка платежу (дебіторська заборгованість). Клієнти здійснюють платежі в наступній формі:

- 1) перерахування грошей на розрахункові рахунки підприємства;
- 2) оплата наявними через каси підприємства або банк, що обслуговує підприємство (з банком укладений договір «Про касове обслуговування покупців»). Каси для прийому грошей за готову продукцію розташовані на території головного заводу. Для самих великих клієнтів додаткова угода повернення підприємству черстої продукції в кількості, що не перевищує 1 % від кількості отриманої продукції за місяць за ціною 100 % від відпускної ціни. З такої продукції виробляються панірувальні сухарі.

### **2.3. Конкуентоспроможність підприємства серед подібних підприємств України**

Конкуентоспроможність підприємства - це здатність виробляти і продавати продукцію швидко, дешево і ефективно, а також продавати її в достатніх кількостях при високому технічному рівні обслуговування та здатність ефективно управляти власними і позиковими ресурсами в конкурентному ринковому середовищі.

Конкуенти - це юридичні та фізичні особи, які надають альтернативні товари, послуги і взаємини, здатні задовольнити бажання і потреби клієнтів, і ці товари, послуги та взаємини. Рекомендується враховувати вплив конкуренції на діяльність підприємства ТОВ "Хлібозавод №4" (таблиця 2.9).

Детальний аналіз макро-і мікросередовища підприємства виявляє сильні і слабкі сторони організації, потенційні можливості і загрози, які підприємство повинно враховувати у своїй діяльності, такий список називається SWOT-аналізом і представлений в таблиці 2.10.

Таблиця 2.9

## Вплив факторів мікросередовища на діяльність підприємства ТОВ "Хлібозавод №4"

Фактори внутрішнього середовища	Клієнтське середовище									Конкурентне середовище					Середовище постачальників				
	Ступінь залежності покупця від продавця	Обсяг продукції, що закуплюються покупцем	Рівень інформованості покупця	Вартість "переходу" до іншого продавцю	Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгіву марку, якість і розмір його доходів	Готовність покупців до використання продукції	Ступінь впливу продукції на споживання клієнтів	Мотивація покупки	Прихильність споживачів до ТМ	Ступінь залежності продавця від покупця	Оцінка якості обслуговування споживачами	Імідж, досвід	Наявність висококваліфікованих кадрів	Види і кількість реклами	Рівень планування	Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку	Оцінка важливості окремої продукції для галузі	Кількість і концентрація постачальників	Розмір витрат постачальника при зміні покупця
Позитивний вплив	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1		+1	+1				+1	+1	+1	+1
Ступінь важливості	9	9	9	9	9	9	9	9	9		9	9				9	9	6	6
Негативний вплив										-1	-1			-1	-1				
Ступінь важливості										-9	-9			-9	-9				

Джерело: створено автором

Метод SWOT-аналізу дозволяє проводити спільну оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища. Метод SWOT-аналізу передбачає наступне:

- виявлення можливостей і загроз, пов'язаних із зовнішнім середовищем;
- виявлення переваг сильних сторін компанії та оцінка її слабких сторін (на підприємстві);

Узагальненим елементом SWOT-аналізу є матриця, яка дозволяє відстежувати співвідношення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Поля, які формуються на перетині груп факторів, містять їх комбінації, які слід враховувати при подальшому плануванні стратегії:

- область SO-комбінація факторів у цій галузі надає інформацію про те, які сильні сторони підприємства необхідно розвивати, щоб реалізувати потенціал зовнішнього середовища;
- Поле ST-комбінація факторів у цьому полі вказує, які сильні сторони підприємства підтримуються для усунення загроз із зовнішнього середовища або зменшення впливу на діяльність компанії.;
- Поле WO-містить інформацію про те, як компанія може подолати слабкі сторони завдяки можливостям зовнішнього середовища;
- Поле WT-в цьому полі формується комбінація факторів з групи "слабкість" і "загроза". Вони дають вам знати, які загрози необхідно подолати і які слабкі сторони підприємства є його основним завданням.

Всі ресурси, якими володіє компанія, повинні використовуватися таким чином, щоб з кожним разом ви домагалися більш продуктивних і високих результатів, а найголовніше, отримували більший прибуток в порівнянні з конкурентами. Основними способами підвищення конкурентоспроможності підприємства є відкриття нових географічних точок, виведення на ринок нових видів продукції, низькі ціни на товари і послуги, широке використання рекламних заходів, продаж товарів по велика кількість продавців і впровадження інновацій в діяльність та виробництво підприємства.

Таблиця 2.10

## SWOT– аналіз підприємства ТОВ " Хлібозавод №4"

SWOT	О – можливості	Т – загрози
	1. Можливість конкурувати з більш великими виробниками на вітчизняному ринку 2. Забезпечення населення продукцією в період воєнного становища за межами Одеси та області. 3. Поєднання рецептури власного виробництва з виробниками інших міст 4. Влаштування на роботу біженців в період воєнного становища 5. Виставки та участь в конкурсах за звання кращого виробника хлібопекарської продукції 6. Залучення до навчальної практики студентів закладів вищої освіти 7. Цифровізація процесу	1. Зростання конкуренції на рівні виробників великих масштабів 2. Воєнне становище в країні та падіння економіки 3. Мода на низькокалорійну продукцію серед молоді 4. Низька врожайність 5. Високі ціни на закупівлю іноземного обладнання 6. Недостатня кількість сировини через закриття підприємств та війни
S – сильні сторони	SO	ST
1. Попит на продукцію актуальний у всі часи 2. Лідерство серед малих пекарень та інших малих мереж збуту хлібопекарської продукції 3. Репутація щодо споживання продукції серед населення та відомий виробник на вітчизняному ринку 4. Забезпечення підприємства сировиною вітчизняних виробників	1. Просувати продукцію на нові ринки збуту та створити пропозицію збуту продукції в мережі ресторанів чи кафе 2. Відкривати власні міні пекарні під ТМ та більше павільйонів в різних точках країни 3. Вивчати нові сорти та поєднувати до вже розробленої рецептури, а також створювати нові сегменти 4. Завоювання частки ринку у конкурентів за рахунок високої якості продукції, розширеного асортименту, активного	1. Рестайлінг торгових точок та модернізація упаковки для підвищення конкуренції та зміцнення іміджу 2. Розробка асортименту низькокалорійної продукції 3. Розробка нової стратегії підприємства

<p>5. Власна лабораторія якості, з першою по Україні визнаною акредитацією</p> <p>6. Виробництво продукції за старовинною рецептурою в поєднанні з новими стандартами якості</p> <p>7. Широкий асортимент продукції поза воєнного становища</p> <p>8. Ліцензії та власний автопарк</p> <p>9. Велика виробнича потужність</p>	<p>просування продукції, довіри споживачів, високого іміджу компанії</p>	
<p>W – слабкі сторони</p>	<p>WO</p>	<p>WT</p>
<p>1. Нестачу кадрів та збільшення виробничої потужності під час війни</p> <p>2. Підвищення цін на продукцію через інфляцію та війну</p> <p>3. Значне скорочення асортименту під час воєнного становища</p> <p>4. Частина вітчизняного обладнання застаріле</p> <p>5. Відсутність інноваційного контролю щодо роботи підприємства та збуту</p> <p>6. Відсутність програмного забезпечення</p> <p>7. Відсутність електронного документообігу</p>	<p>1. Добір кадрів, нормування графіку роботи працівників, проведення заспокійливих та мотивуючих тренінгів, бесід в кінці робочого дня через військовий стан</p> <p>2. Зменшити ціни на весь асортимент поступово та додаючи зниклий асортимент, що допоможе стабілізувати становище</p> <p>3. Благодійні виставки та продаж продукції і встановлення 10% від продажу на ЗСУ</p> <p>4. Повне оновлення усього застарілого обладнання</p> <p>5. Залучення маркетингових спеціалістів та навчання або зміна кадрового персоналу на нових спеціалістів та впровадження</p> <p>6. Розвиток комп'ютерних технологій</p> <p>7. Цифровізація документообігу</p>	<p>1. Залучення інвесторів</p> <p>2. Залучення іноземних фахівців чи обміном досвідом в роботі по управлінні та розвитку підприємством</p> <p>3. Створення програми за для захисту під час (кризового становища, воєнного ) що б функціонувати стабільно та співпрацювати з іншими</p>

Джерело: розроблено автором

Керівництво компанії повинно мати можливість постійно стежити за конкурентами, традиціями і задовольняти потреби споживачів.

Імідж, рекламна політика-це складова, яка дозволяє компаніям не тільки завоювати визнання серед споживачів і конкурентів, але і стати більш відомими компаніями в хлібобулочній галузі, відтіснити конкурентів убік або зруйнувати їх самооцінку.

Оскільки ціна - це показник, на який зараз в першу чергу звертають увагу споживачі, державі необхідно регулювати і створювати нові державні проєкти, які підтримують діяльність пекарень і впливають на визначення собівартості продукції. Місцеві органи влади повинні управляти і надавати підтримку для забезпечення того, щоб виробництво було налагоджено в рамках верховенства закону і щоб кошти не виділялися на потреби підприємств.

## **Висновки до розділу 2**

Аналіз макро-і мікрофакторів підприємства ТОВ "Хлібозавод №4" показує, що компанії працюють на дуже конкурентному ринку, хоча і володіють великими можливостями. Логістичні витрати підприємств постійно зростають.

На підставі проведеного аналізу підприємство ТОВ "Хлібозавод № 4" можна зроби висновки , щодо необхідності удосконалення логістичної системи на підприємстві та слабких сторін , що можна вирішити. Підвищення ефективності діяльності в рамках логістичного підходу до управління ринками хлібобулочних виробів і кондитерських виробів і зерна.

- Аналізу власного асортименту продукції з точки зору оптимізації виробництва та управління.
- Можливість розробки рекламної програми.
- Розробка програмного забезпечення та електронного документообігу.

## **РОЗДІЛ 3**

## **РОЗРОБКА НОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ТОВ «ХЛІБОЗАВОД №4»**

### **3.1. Моніторинг ефективності логістичного впливу використання логістичного підходу на підприємстві ТОВ "Хлібозавод №4"**

Логістична діяльність "Хлібозаводу № 4" є основним допоміжним напрямком в діяльності компанії, що забезпечує зв'язки з навколишнім середовищем підприємства і забезпечує зв'язки всередині виробництва при виготовленні продукції.

Виробничий потік - це процес, який підтримує виробничий процес усіма необхідними ресурсами (матеріалами, інформацією, людськими ресурсами, грошовими ресурсами) шляхом інтеграції заходів для підтримки виробничого процесу. Логістика, інтегруючи заходи, що підтримують виробничий процес, охоплює всі фактори, пов'язані із забезпеченням виробничих процесів виробничою сировиною, напівфабрикатами, допоміжними та експлуатаційними матеріалами. Ефективна логістика поставок і формування фінансово обґрунтованого логістичного процесу ТОВ "Хлібозавод №4" стає все більш важливим в організації компаній. Таким чином, компанія значно скорочує транспортні витрати, що є найбільшим фактором витрат, і краще використовує існуючі ресурси. Важливість логістики в компаніях зростає, і її недооцінка може призвести до серйозних наслідків.

Дуже важливо оптимізувати логістичні операції, оскільки економічна криза в Україні збільшила витрати на зберігання товарів та зберігання інших товарів. Оскільки українські компанії стикаються з традиційною проблемою несвоєчасної доставки товарів торговим компаніям. Тому краще більш детально вивчити логістичні витрати, пов'язані з процесом доставки товарів для торгівлі.[27]. До таких витрат відносяться::

а) згідно фактичної собівартості реалізації товару і плану на рік, квартал

і місяць;

- б) витрати на паливо;
- в) витрати на оплату персоналу.

Завдяки реінженерінгу логістичного процесу компанія отримала можливість управляти потоком продукції з 1 додатку, скорочуючи час від виробництва до доставки товару кінцевому одержувачу. В цьому етапі розвитку компанії логістика забезпечує численні зв'язки з багатьма функціональними сферами компанії, включаючи виробництво, маркетинг та бухгалтерський облік. Зростання інтересу до ролі обслуговування клієнтів в отриманні конкурентної переваги на ринку було обумовлено двома основними факторами:

- Постійне підвищення очікувань споживачів щодо виробника;
- Зниження популярності традиційних брендів.

Якщо у споживачів є вибір з 2 продуктів з однаковою технологією виробництва, зрозуміти різницю між ними буде все важче. Вирішальним аспектом буде ціна, доступність цього продукту. Ось чому питання обслуговування клієнтів мають багато аспектів і є дуже складними. Сучасні переробні підприємства повинні мати повний контроль над усіма елементами, що складають їх компоненти, шляхом ефективного управління своєю логістикою. Високий рівень обслуговування клієнтів у логістиці може бути стратегічним способом виділити компанію на внутрішньому та зовнішньому ринках. В даний час обслуговування клієнтів є важливим "драйвером" для всіх ланцюгів поставок.

Підвищення обізнаності клієнтів і зростаючі вимоги можуть вплинути на те, як управляються потоки всередині підприємства. Відповідальність виробничих і торгових компаній полягає в точному відстеженні походження всіх продуктів, починаючи з моменту покупки сировини і закінчуючи належним маркуванням і контролем якості, обробкою, розподілом і точкою продажу.

В останні роки питання моніторингу та контролю походження

продуктів стало важливим. Відстеження спрямоване, з одного боку, на захист споживачів (можливо, в першу чергу), а з іншого - на усунення ризиків виробників. Концепція повної відповідальності за безпеку споживачів і якість продукції, що поставляється в глобальному ланцюжку поставок, яку я, крім іншого, включаю, дуже складна.:

- Ідентифікація всіх компонентів продукту я гарантую правдивість цієї інформації (процес виготовлення готового продукту і можливість введення інших інгредієнтів після закінчення упаковки).

- Для забезпечення належної якості продукції, сертифікованої належною системою якості або стандартами, такими як hascr, ISO9001: 2000, що є результатом забезпечення якості виробництва, транспортування або зберігання.

- Усунення можливості підробки продукту.

- Можливість швидкого розміщення інших продуктів тієї ж серії або серійного виробництва на ринку і в ланцюжку поставок.

- Забезпечення негайного відходу з ринку у всіх місцях ланцюжка поставок продуктів, які загрожують безпеці життя і здоров'я людини.

Однією з основних завдань логістики компанії є оптимізація внутрішніх виробничих процесів і управління ними. Логістика харчових продуктів включає управління потоком цих продуктів та інформацією по всьому виробничому ланцюжку (постачання сировини та упаковки, переробка, зберігання, транспортування та розподіл продукції).

У виробничій структурі на підприємстві виділяються окремі підсистеми (напрямки діяльності), а також вимоги до цих процесів і засобів комунікації:

- Підсистеми постачання сировиною, включаючи процес закупівлі сировини і закупівлю продуктів харчування і необхідних матеріалів (упаковки, добавок і т.д.)..

- Аналіз процесів, що відбуваються на ринку поставок (наприклад, маркетингові дослідження).

- Процес постачання товарно-матеріальними запасами та процес

зберігання (доставка, організація).

-Виробничі підсистеми, що включають процес зберігання при передачі і виробництві сировини і напівфабрикатів, а також процес зберігання готової продукції.

-Підсистема дистрибуції, що включає процес зберігання продукції на етапі продажів.

Розглянемо логістичний ланцюг доведення продукції підприємства ТОВ "Хлібозавод №4" (рис. 3.1.).

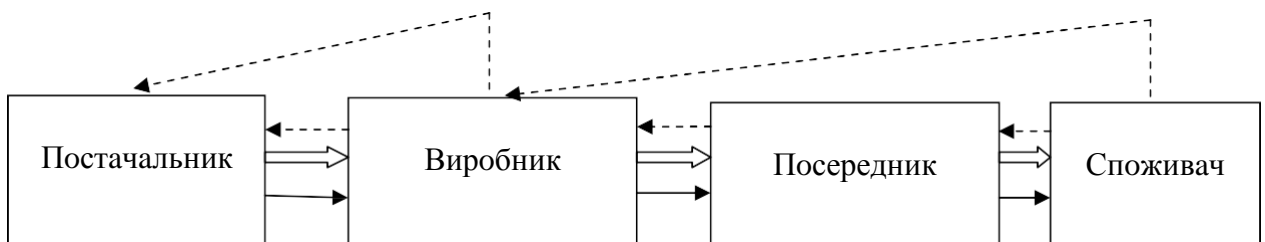


Рис. 3.1. Логістичний ланцюг доведення продукції ТОВ "Хлібозавод №4" до споживача

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура логістичної системи як невід'ємної частини внутрішньої діяльності, відповідно до конкретного логістичного ланцюжка поставок, заснована на загальній стратегії підприємства "Хлібозаводу №4" і вона визначається конкурентною стратегією.

Організаційна структура управління логістичною системою підприємства визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета максимізація прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі в здійсненні логістичних функцій. Організаційна структура управління логістичною діяльністю ТОВ "Хлібозавод №4" постійно розвивається і вдосконалюється.

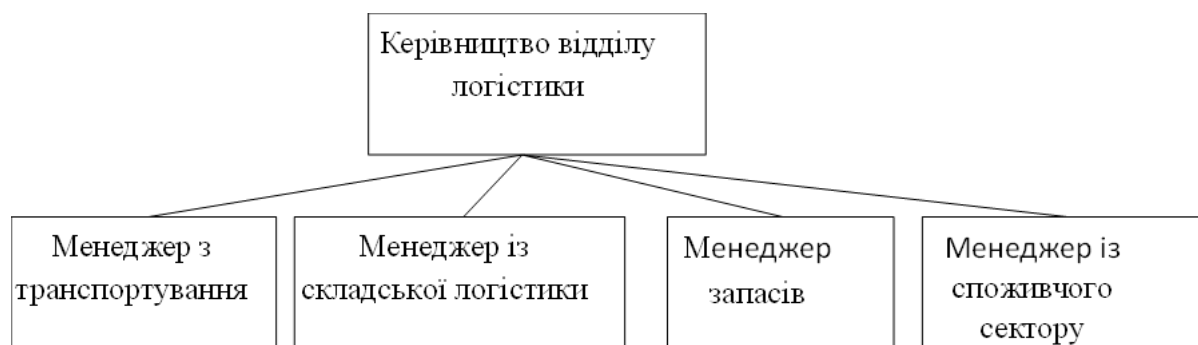


Рис. 3.2. Організаційна структура логістичної системи  
 Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відділ логістики підприємства виконує наступні функції:

- Контроль своєчасної доставки продукції клієнтам відповідно до замовлення і укладеним контрактом.
- Своєчасне і якісне оформлення документів про продаж.
- Забезпечення підготовки ефективного маршруту доставки.
- Облік замовлень, відвантажень і виконання залишків непроданої продукції.
- Підтримання оптимального рівня витрат на транспортно-експедиційні послуги.
- Вжиття заходів щодо зниження витрат на складування, складські операції та ресурси.
- Контроль стану запасів на складі; забезпечення мінімізації браку продукції та ротації товару на складі.
- Вжиття заходів щодо раціонального використання транспортного та складського обладнання.
- Аналіз управління запасами і тенденцій продажів.
- Контроль планування оптимальної кількості запасів, необхідного для безперервної реалізації.
- Контроль якості та термінів придатності; складання бюджету відділу логістики.

В цілому, відділ логістики підприємства може зосередити зусилля підприємства на оптимізації запасів сировини і готової продукції, необхідних для ефективного функціонування промислового підприємства.

Ефективність логістичного сектора може бути оцінена з використанням значної кількості критеріїв. Основні критерії повинні включати якісні та кількісні показники, тобто результативність діяльності, ефективність логістичних функцій, впровадження бездефектного технічного обслуговування. Крім того, важливим показником ефективності логістичних послуг є використання трудового потенціалу співробітників.

Багато що залежить від правильно організованої логістики, починаючи від своєчасної доставки сировини на виробництво, до відвантаження товару, закінчуючи доставкою товару кінцевому споживачеві в потрібний час, в потрібному місці і з найменшими витратами. З цієї причини " Хлібозаводу №4" рекомендується враховувати витрати на оплату праці, які є складовою частиною логістичної діяльності.

В системі управління підприємством існує кілька етапів:

I. Формування цілей управління персоналом, методів їх досягнення та прогнозування результатів управління.

II. Організація процесів підбору персоналу для професійного навчання, підбір професійного персоналу, розстановка на робочому місці, кваліфікаційна робота та інші роботи, пов'язані з організацією робочого місця.

III. Регулювання переміщення співробітників в підрозділах підприємства, зміни чисельності персоналу, рівнів заробітної плати, доплат і стимули.

IV. Управління чисельністю персоналу, раціональне використання робочого часу, виконання розпоряджень по персоналу і т. д.

V. Облік і аналіз інформації про склад персоналу, підтримання штату

Особливість аналізу витрат в логістиці полягає в угрупованні витрат за видами робіт і виробничо-логістичними операціями, а не за структурними підрозділами промислових підприємств.

Перехід від управління до управління процесами вимагає відповідного переходу від функціональної калькуляції витрат до процесної. Аналіз і оцінка загальних витрат на логістику, проведені ТОВ "Хлібо завод №4", дозволили нам визначити структуру витрат на логістику, показану в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Структура логістичних витрат ТОВ « Хлібо завод №4»  
за 2019– 2021 рр., тис. грн.

Стаття логістичних витрат	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				19/20	20/21	19/20	20/21
1. Витрати на збут	18,7	307,1	167,4	288,4	- 139,7	15,42	- 0,45
2. Складські витрати	24,9	50,2	63,2	25,2	13,1	1,01	0,26
3. Виробничі логістичні витрати	24,3	48,9	61,6	24,6	12,7	1,01	0,26
4. Витрати на закупівлю	238,6	313,0	583,5	74,4	270,5	0,31	0,86
5. Витрати на транспортування	255,6	371,5	539,4	115,9	167,9	0,45	0,45
6. Витрати на логістичне адміністрування	18,7	78,6	58,4	59,9	- 20,2	3,20	- 0,26

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз дозволив встановити, що, хоча і в невеликому відсотку, витрати постійно зростають. Однак за останні роки витрати на продаж та логістику знизилися на 45% та 26% відповідно. Це пов'язано з реінжинерінгом і модернізацією логістичної системи як всередині підприємства, так і за його межами, оскільки в 2021 році було закуплено нове обладнання для виробництва і транспортування в технологічному процесі, а система замовлень і прогнози споживчого попиту були радикально змінені. Виходячи із загального розвитку підприємства, можна сказати, що збільшення витрат на логістику викликано збільшенням обсягу реалізованої продукції. Слід також зазначити, що на початковому етапі компанія використовувала витрати на логістику неефективно і нераціонально.

Слід пам'ятати, що собівартість реалізації на підприємстві збільшилася на 3 тис. грн., але у 2020 році собівартість різко зросла через вищевказаний процес на підприємстві. Як бачите, на тлі різкого збільшення обсягу продажів

Собівартість продажів також різко зростає, але вона знижується, так як динаміка витрат на продажі коливається, що викликано більш раціональним використанням фінансів компанії, виділених на продажі.

Складські витрати збільшилися на 38,3 тис.грн. Витрати на зберігання збільшувалися пропорційно зміні обсягів складських запасів. У той же час витрати на транспортування і зберігання істотно впливають на собівартість продукції і являють собою прямі накладні витрати на ці продукти. Це, в свою чергу, призводить до зростання цін.

Витрати на виробництво і дистрибуцію зросли за останній рік на 37,3 тис.грн. Слід зазначити, що витрати на логістику включають витрати, пов'язані з передачею та зберіганням запасів від первинних джерел до кінцевих споживачів. Крім фактичних витрат, до складу логістичних витрат підприємства слід включати упущену вигоду через іммобілізацію оборотних коштів (товарно-матеріальних запасів, поточних робіт, готової продукції), втрати підприємства від неналежного рівня ресурсів і якості готової продукції на всіх етапах виробництва. логістичний ланцюжок-починаючи від доставки і закінчуючи розподілом продукції підприємства [31].

Вартість закупівель збільшилася на 345 тис.грн. Як ми бачимо, це найбільші витрати поряд з транспортними витратами. Збільшення вартості закупівлі пов'язане зі збільшенням обсягів реалізації вищезазначених продуктів, що супроводжується збільшенням витрат на закупівлю сировини та їх транспортування, зберігання і т. д.

Транспортні витрати :

- 1) сплата за транспортування і розвантаження товару (за умови, що такі витрати несе покупець);
- 2) вартість перевезення ;
- 3) вартість доставкита вивантаження товарно-матеріальних цінностей, що надходять на склад підприємства.

### **3.2. Основні чинники та шляхи удосконалення логістичного підходу**

## управління підприємством ТОВ "Хлібозавод №4"

Основною функцією логістичної служби підприємства є доставка сировини і комплектуючих в цех, тобто на робоче місце, і переміщення готової продукції на склад та до замовника. З метою вдосконалення транспортної системи пропонується впровадити заходи щодо зниження витрат для зниження транспортних витрат як одного з елементів логістичної системи.

Для управління підприємством варто використовувати сучасні комп'ютерні програми. Однак в них не входить можливість відстежувати місце розташування транспортного засобу в дорозі. Тому для усунення цієї проблеми рекомендується придбати програмний продукт Глонасс. Моніторинг транспорту здійснюється за допомогою обладнання, встановленого на вантажних автомобілях. Даний продукт має безліч переваг:

Контроль витрати палива-злив і дозаправка; кожен комплект пристроїв моніторингу Глонасс / GPS відрізняється високою якістю і надійністю. Глонасс попередньо тестується і налаштовується за допомогою спеціальних пристроїв. За допомогою цього пристрою організація завжди буде знати точне місце розташування транспортного засобу, є можливість контролю палива.

Традиційний спосіб зниження рівня логістичних витрат [48, с. 143]:

- 1) перегляд ланцюжка поставок, скорочення видів діяльності (процедур, операцій, виробництв), які не створюють доданої вартості;
- 2) переговори з постачальниками і покупцями для встановлення більш низьких продажних і роздрібних цін, торгових надбавок;
- 3) допомога постачальникам і покупцям в досягненні більш низького рівня витрат (програми розвитку бізнесу клієнтів, семінари для торгових посередників);
- 4) пряма та зворотна інтеграція для забезпечення контролю загальних витрат;
- 5) пошук дешевших замін ресурсів;

6) координація діяльності компанії з постачальниками та споживачами в логістичному ланцюжку, наприклад, в області управління запасами, зберігання, складування на складі, своєчасної доставки продукції для зниження вартості доставки.;

7) компенсація збільшення вартості однієї ланки логістичного ланцюжка за рахунок зниження вартості іншої ланки;

8) використання прогресивних методів роботи для підвищення продуктивності праці співробітників.;

9) поліпшення використання ресурсів підприємства, більш ефективне управління факторами, що впливають на рівень загальних витрат [58, с.143].

Отже, необхідно зробити висновок, що це підвищить ефективність управління

У більшості випадків логістична діяльність залежить від керівництва підприємства. Керівництву компанії слід дотримуватися простих правил, визначених вище, і стежити за позицією та інноваціями конкурентів.

В цілому, слід судити про те, що навчання персоналу і ефективне використання необоротних активів підприємства мають велике значення.

Логістична система досить складна з точки зору структури і залежить від досить великої кількості факторів. Якщо враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів динамічність повинна вирішити проблему оптимізації логістичної системи.

Що стосується логістичних систем, оптимізація - це процес пошуку екстремальної поведінки системи, яка може бути оцінена як найкращий варіант з різних можливих.

У процесі оптимізації визначається, які стани логістичної системи найкраще підходять для реалізації логістичних завдань (рис. 1). 3.1.

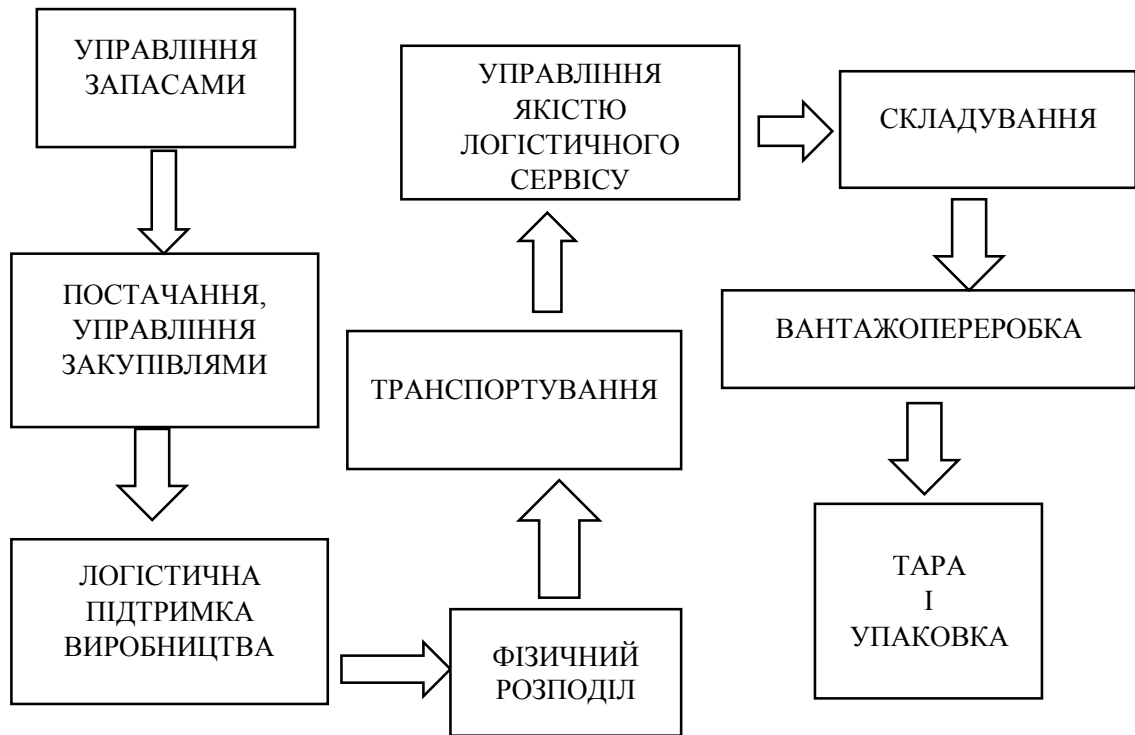


Рисунок 3.4 – Ланцюг логістичних рішень

Джерело: створено автором

1. **Управління запасами.** Дана логістична функція характеризується наступними завданнями оптимізації: визначення обсягу виконання замовлення. Вибір технічних засобів та технічного процесу прийому, обробки і комплектації замовлень. Організація документообігу при проходженні замовлень і використання електронного документообігу. Оптимізація вимірювання якості логістичних послуг. Оптимізація величини й характеру транзакційних витрат. Оптимізація стандартів післяпродажного обслуговування, пов'язаних з виконанням замовлень [54, С.51].

2. **Постачання, управління закупівлями.** Існують наступні завдання, що вимагають оптимізації: рішення основних економічних завдань виробництва або закупівлі; вибір форми доставки підприємства; вибір постачальників; потреба; доставка продукції від постачальників можлива великими партіями з максимальною вантажопідйомністю транспортного засобу при мінімізації

транспортних тарифів. Вибір стратегії закупівель. Оптимізація запасів готової продукції, що закупається на всіх рівнях логістичної системи [55, С.51].

3. Логістична підтримка виробництва. Оскільки виробництво є механізмом виконання всього виробничого циклу, оптимізація є найважливішим процесом у цій функціональній галузі. Оптимізація рівня матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, всіх запасів готової продукції. Оптимізація виробничо-технічного циклу та складської системи підприємства. Підбір оптимального режиму роботи транспортно-складського комплексу. Підбір внутрішніх інформаційних систем для оптимізації ресурсів. Оптимізація операційних логістичних витрат при виробництві готової продукції; вирішення проблеми виробничих відходів та ефективного використання вторинних матеріальних ресурсів, а також проблеми втрат від виробничих дефектів.

4. Фізичний розподіл. Оскільки ця функціональна область є кінцевою у виробництві, особлива роль відводиться оптимізації цієї частини виробництва: оптимальному плануванню каналу і всієї дистриб'юторської мережі, контролю і регулюванню рівня запасів готової продукції в дистриб'юторській мережі, а також структуруванню товарний потік. Уніфікована типізація розмірного ряду контейнерів, упаковки і вантажопідйомності транспортного засобу в логістичному каналі. Координація та інтеграція взаємодії підприємства з логістичними посередниками в логістиці. Оптимізація логістичних витрат-ризик при виконанні функцій транспортування, управління складом і обробки вантажів оптимізацією логістичних параметрів товаропотоку в логістичному каналі [54, С.51].

5. Транспортування. Цей зв'язок підлягає оптимізації: вибір способу транспортування вантажу; вибір виду транспорту; вибір транспортного засобу; вибір перевізника і партнера для логістичних перевезень; планування потреби в матеріальних ресурсах для забезпечення експлуатації, ремонту і технічного обслуговування транспортних засобів і транспортної інфраструктури; інтереси, ризики і відповідальність між учасників

транспортного процесу; визначення торгових одиниць на транспорті (модуль масового обслуговування (електронний документообіг) при організації перевезень; оптимізація ризиків при транспортуванні і визначення умов базового постачання; вибір системи фізичної підтримки і контролю місцезнаходження транспортних засобів і вантажу; вибір інформаційних і автоматизованих систем для транспорт [56, С.51].

6. Контроль якості логістичних послуг. Різний характер зростання логістичних витрат і зростання обсягу продажу товарів дозволяє приймати обгрунтовані рішення про таких завдань оптимізації: підбір підприємстві контроль якості логістичних послуг вибір моделей для комплексної оцінки якості послуг в логістичних системах вибір логістичних технологій, технічних засобів, системи і процедури з метою забезпечення високого якості логістичних послуг, вибір системи показників якості логістичного сервісу і вибір методів і моделей для оцінки параметрів якості логістичних послуг; вибір логістичних посередників, які забезпечують необхідний рівень показники якості логістичних послуг.

7. Складування передова організація технологічних процесів в області складування дозволяє сформувані ефективну систему підтримки прийняття адміністративних рішень в областях наступних завдань, засновану на процесі оптимізації. Вибір форм власності, типу, кількості і місткості складів розміщення складів в регіональному аспекті вибір складських систем визначення номенклатури та асортименту продукції, що зберігається і переробляється на складах обгрунтування створення об'ємно-планувальних і дизайнерських рішень для складів організація логістичних процесів на складах; вибір логістичних посередників при складському зберіганні; склад логістичних послуг при складському зберіганні і способи оцінки їх якості; складські інформаційні та комп'ютерні системи; визначення підйомно-транспортного і технічного обладнання складу; обгрунтування суми логістичних витрат на складське зберігання.

8. Обробка вантажів. Перелік завдань оптимізації, які необхідно вирішити: забезпечення максимальної операційної ефективності; алгоритми навантаження і розвантаження при інтеграції з іншими логістичними функціями; розрахунок параметрів матеріального потоку для оцінки якості логістичних послуг з навантаження і розвантаження товару; визначення всіх операційних витрат на логістику; демонстрація складських площ і переміщення вантажу; встановлення кількості, розміру або ваги вантажу в процесі обробки розуміння взаємозв'язку цих характеристик, ; планування профілактичного обслуговування і поставку запасних частин, планування інвестицій для заміни морально і фізично застарілого обладнання.

Таким чином, основними напрямками оптимізації логістичної системи виступають:

- організація єдиної ефективно працюючої служби логістики, що зв'язує воедино всі оптимізаційні завдання;
- нормування збутових запасів та оборотних коштів, вкладених у відповідні запаси;
- організація системи контролю закупівельної діяльності;
- контроль якості.

Якість – це найважливіший елемент стратегічного контролю витрат. Це слід розглядати як наскрізну функцію, що охоплює весь ланцюжок створення вартості від постачальників до споживачів. Для досягнення раціоналізації майбутніх транспортних і економічних відносин необхідно: мінімальне загальне зниження витрат на виробництво і переміщення продукції, підвищений рівень сервісу(включаючи надання розширеного асортименту), використання сучасних систем управління складом.

### **3.3. Формування основних інструментів для вдосконалення логістичного підходу управління підприємством ТОВ «Хлібозавод №4»**

Логістична система має багато різних форм і симптомів фактичної реалізації, що складаються з підсистем, показаних у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

## Страховання і ризики на шляху руху товарів

Найменування логістичних підсистем	Ризик	Спосіб страхування
Закупівля	Переплата за якість. Затратне виробництво.	Функціонально–ціновий аналіз. Дотримання бюджету. Оптимізація умов угоди.
Транспортування	Неминучість транспортних витрат. Зрив поставки. Крадіжка товару.	Оптимізація маршруту. Робота диспетчерів. Охорона. Майнове страхування. Страховання відповідальності.
Зберігання	Імобілізація матеріальних ресурсів. Розкрадання майна	Управління запасами. Охорона. Протипожежні заходи. Майнове страхування.
Матеріально–технічне постачання	Невідповідність поставок. Неякісні ресурси. Виникнення дефіциту. Неліквіди і залишок запасу.	Нормування витрати. Вхідний контроль. Управління виробничими запасами. Оперативні закупівлі. Поставки в термін.
Внутрішньо–виробничий рух матеріальних ресурсів	Недотримання ритму виробництва.	Управління запасами в незавершеному виробництві. Підготовка матеріалів до споживання.

Джерело: складено автором

Для поліпшення логістичної системи було запропоновано використовувати наступні заходи: впровадження системи навігації ГЛОНАС.

ГЛОНАС (Глобальна навігаційна супутникова система) - система навігації, схожа до GPS. ГЛОНАС трекери використовуються для визначення місцезнаходження об'єктів. Їхні характеристики включають в собі багато параметрів: високу точність, стійкість до погодних умов та можливість використання в різних галузях та на різних підприємствах, від авто-навігації до відстеження транспорту.

Функції ГЛОНАС трекерів включають:

- визначення місцезнаходження транспортного засобу - ГЛОНАСС трекери використовують супутникові сигнали для точного визначення географічного положення об'єкта;
- моніторинг швидкості - трекери вимірюють швидкість руху транспортного засобу або іншого об'єкта;
- відстеження маршруту - запис і відображення історії руху, дозволяючи відстежувати маршрути і точки зупинок;
- оповіщення про рух - надання сповіщень або повідомлень при визначених подіях, таких як виїзд за межі заданої території;
- слідкування за витратою палива - вимірювання рівня пального та слідкування за витратою, що дозволяє ефективно керувати ресурсами;
- безпека - забезпечення безпеки через можливість виявлення втрати або крадіжки об'єкта;
- віддалене управління - деякі трекери дозволяють віддалено керувати функціями, такими як блокування двигуна чи відкривання дверей;
- споживчі параметри - моніторинг температури, вологості, тиску та інших параметрів, які можуть бути важливими для конкретних застосувань.

Ці функції роблять ГЛОНАСС трекери корисними в різних галузях, таких як транспорт, логістика, вантажоперевезення та безпека.

GPS (Global Positioning System) і ГЛОНАСС (Глобальная навигационная спутниковая система) — це дві різні системи супутникової навігації, які надають інформацію про місцезнаходження в реальному часі.



Рис. 3.5. GPS моніторинг важтажного транспорту

Джерело: [17]

Ось кілька важливих відмінностей між ними:

1. Кількість Супутників:

- GPS використовує більше супутників (приблизно 24-32) для визначення місцезнаходження.

- ГЛОНАСС використовує приблизно 24 супутники.

2. Покриття:

- GPS найбільш поширений і використовується у всьому світі.

- ГЛОНАСС також забезпечує глобальне покриття.

3. Частоти Сигналів:

- GPS використовує дві частоти: L1 (1575.42 МГц) та L2 (1227.60 МГц).

- ГЛОНАСС використовує дві частоти: L1 (1602 МГц) та L2 (1246 МГц).

4. Геостационарні Супутники:

- GPS не має геостационарних супутників.

- ГЛОНАСС має кілька геостационарних супутників для покращення якості прийому в екваторіальних регіонах.

Щодо користувача, в області глобальної навігації обидві системи мають схожі функції і можуть бути використані в одному пристрої, який підтримує обидві системи. Такі пристрої називають "двома частотними" або "мульти-контрольними" і вони здатні отримувати сигнали як від GPS, так і від ГЛОНАСС.

Запровадження ГЛОНАСС трекерів на "Хлібозавод №4" може вирішити кілька проблем та принести ряд переваг:

1. Ефективне керування транспортом: ГЛОНАСС трекери дозволяють в режимі реального часу відстежувати місцезнаходження транспортних засобів, що полегшує оптимізацію маршрутів та планування доставок.

2. Спостереження за технічним станом транспорту: системи мають змогу слідкувати за станом автопарку, включаючи показники пального, температури, тиску в шинах та інші технічні параметри. Це дозволяє попереджати можливі поломки та проводити своєчасний ремонт.

3. Підвищення безпеки транспорту: виявлення аномалій у русі та надання можливості відслідковувати випадки крадіжок чи несанкціонованого використання транспорту.

4. Оптимізація логічних операцій та доставок: використання ГЛОНАСС дозволяє оптимізувати логістичні процеси, скорочуючи час та знижуючи витрати на транспортування.

5. Моніторинг завантаженості: системи можуть допомагати визначати завантаженість транспортних засобів, що дозволяє оптимізувати використання наявних ресурсів.

6. Підвищення відповідальності та контролю за транспортом: ГЛОНАСС трекери створюють можливість для більш ефективного контролю за роботою транспорту, що може підвищити відповідальність працівників та знизити витрати.

Загально кажучи, впровадження ГЛОНАСС трекерів може сприяти підвищенню ефективності, зменшенню витрат та покращенню управління транспортною логістикою на "Хлібозаводі № 4".

Програмне забезпечення ГЛОНАСС моніторингу транспорту складається з:

1) Програмно-апаратний комплекс «Навігатор» для Windows, вартість якого складає - 101.39 грн з ПДВ/

Програмний пакет управління автопарком для Windows "Навігатор" складається з:

- програмного забезпечення клієнтських місць;
- мобільного додатка "Навігатор Плюс";
- мобільного додатку для контролю мобільних співробітників "Шеф, я тут!";
- сервера;
- бортового телематичного GPS ГЛОНАСС обладнання, з підключеними зовнішніми датчиками контролю;
- датчики рівня і витрати палива;
- датчики вимірювання і контролю температури;
- датчики рівня вологості;
- датчики контролю роботи механізмів і причіпних пристроїв.

Серверна частина програмного забезпечення (ПО) «Навігатор» використовується для збору телематичної інформації (дані про стан і становище мобільних і стаціонарних об'єктів), до якої підключені програми клієнтів.

Клієнтське місце ПЗ «Навігатор» дає можливість працювати на інших комп'ютерах і підключатися до серверної частини через локальну мережу або Інтернет під управлінням сімейства Windows.

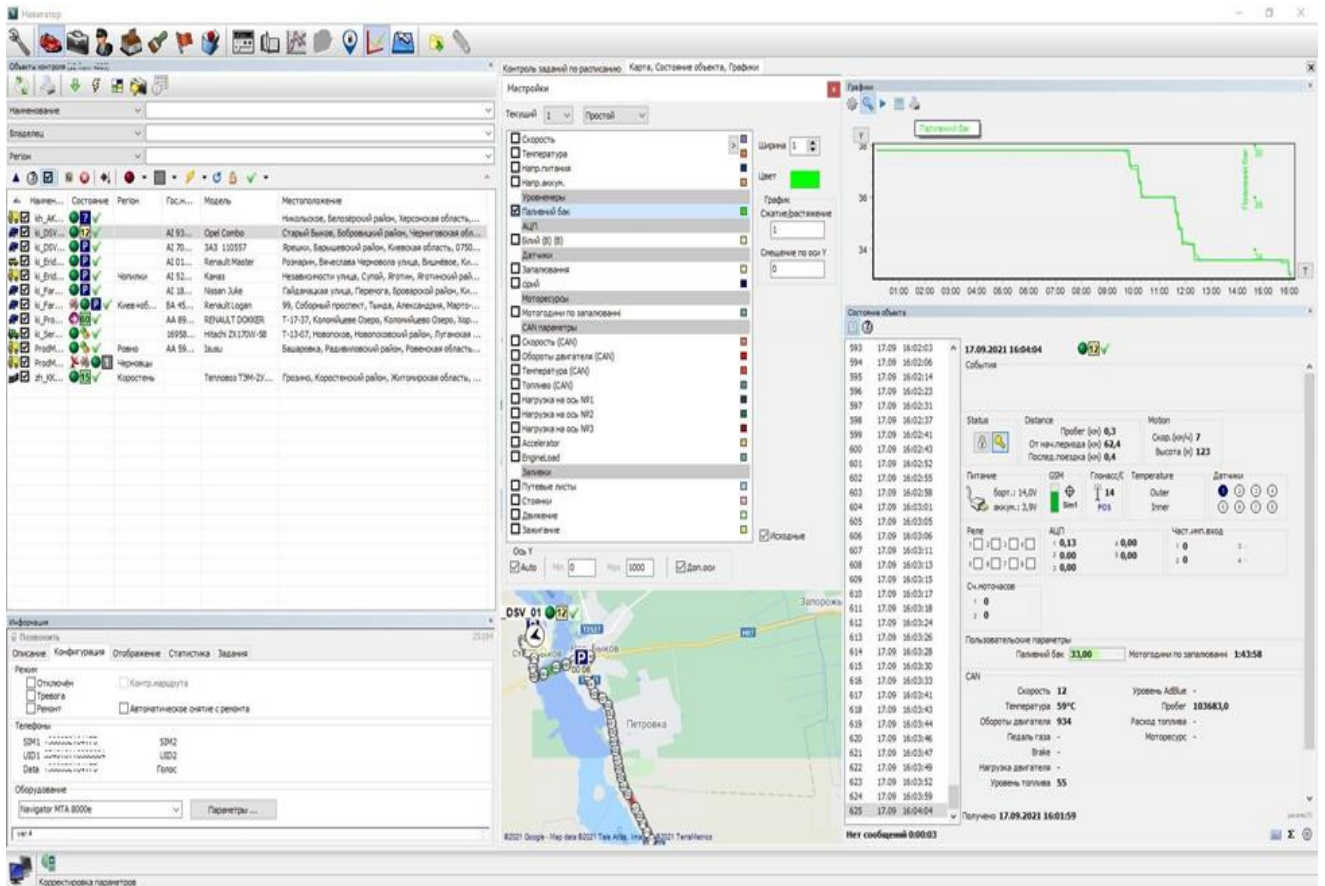


Рис. 3.6 - Інтерфейс програмного забезпечення GPS / ГЛОНАСС системи моніторингу транспорту "Навігатор"

Джерело: [36]

Основні завдання диспетчерського центру GPS / ГЛОНАСС моніторингу транспорту "Навігатор":

- Отримати по каналах GSM зв'язку інформацію від об'єктів спостереження і архівацію її в базу даних (основним каналом передачі даних є GPRS);
- Відобразити швидкість, напрямок і місце розташування транспортного засобу, а також стан, заснований на інформації від датчиків і виконавчих пристроїв;
- Збільшити або зменшити масштаб карти, змістивши її в потрібному напрямку і відцентрувати до потрібної точки, змінити властивості відображення карти, змінити тип використовуваного картографічного

забезпечення;

- В окремому вікні візуалізувати графіки рівня / витрати палива, напруга мережі на борту і акумулятора всередині бортового обладнання (GPS контролера, терміналу, маячка);
- Відобразити вікно "рейси", що містить інформацію про рухомий маршрут: час, місце і пробіг між стоянками;
- Визначити назву і здійснити пошук географічного об'єкта (вулиць, станцій метро, залізничних станцій) по географічній карті;
- По каналах стільникового зв'язку (SMS, CSD, GPRS) здійснити запит про місцезнаходження і стан транспортного засобу;
- Контролювати датчики і виконавчі механізми, встановлені на мобільні об'єкти контролю (двері, кабіну водія, "Тривожна кнопка") і дистанційно змінити параметри їх роботи;
- Здійснити розмежування прав доступу до об'єктів спостереження і можливості внесення змін до їх налаштування і конфігурації;
- Контролювати вхід і вихід об'єкта спостереження в контрольні точки (ГЕОзони) або зміни заздалегідь заданого маршруту руху;
- Розв'язати завдання пов'язані з виявленням позаштатних ситуацій на основі інформації, що надходить від датчиків мобільних об'єктів;
- Протоколювати всі дії диспетчерів;
- Взаємодіяти по протоколу TCP / IP між віддаленим робочим місцем і диспетчерським центром;
- За допомогою WEB-інтерфейсу і мобільних додатків надати користувачам системи інформацію по об'єктах;
- Здійснити контроль роботи одночасно до 6 рівнемірів (на паливних баках, цистернах і бензовоз);
- Відобразити на карті заправки і зливи палива;
- Автоматично створити звіти за розкладом;
- Здійснити підтримку web ГІС систем таких як: Google Maps,

OpenStreetMap, HERE WeGo карт.

2) Мобільний додаток Navigator Plus для пристроїв під управлінням Android і iOS. Мобільний додаток Navigator Plus дозволяє відобразити на екрані смартфона або планшета розташування і переміщення автомобілів в режимі реального часу, швидкість, пробіг, місця і тривалості стоянок, залишок палива в баку, контролювати проходження технічного обслуговування, отримувати push-тривожні повідомлення.

Додаток є частиною програмно-апаратного комплексу GPS моніторингу транспорту «Навігатор».

Для користування програмою необхідно ввести дані облікового запису, який створюють фахівці «Трансконтроль Україна».

Таблиця 3.3

#### Найкращі моделі ГЛОНАСС маяки

Моделі	Вартість
GPS трекер для машини Teltonika FMB920 з функцією Bluetooth і вбудованим акумулятором	
Автономний GPS трекер ibag Dakar Pro +	
Автомобільний GPS трекер ibag M66 Pro	

Джерело: сформовано автором

Загальна вартість встановлення комплексу GPS-трекеру + ємнісний ДРП із урахуванням його калібрування становить 7000-8500грн.

Наведені у попередньому пункті дані дають можливість стверджувати про ефективність впровадження на підприємствах, що мають власні транспортні підрозділи та власний автопарк системи контролю місцезнаходження автомобіля та витрат палива, бо це 100% позитивно вплине на якість та безперебійність отримання даних, а також, потенціально може принести суттєву економію по витратам на паливо.

Згідно із даними ТОВ «Хлібозавод №4» візьмемо середню кількість авто – 35 шт. Відстань перевезення дуже різна (5-100км та більше) – візьмемо для розрахунку лише 20км. на день для однієї авто. Вартість встановлення обладнання із калібруванням 8000грн на одну авто, вартість абонентської плати за користування додатком складає в середньому 200 грн в місяць на одне авто.

Таким чином, для закупівлі та встановлення обладнання потрібно витратити:

$$35 \text{ авто} \times 8000 \text{ грн} / 1000 = 280 \text{ тис. грн}$$

Враховуючи, що одне авто проїздить 20км. на день кожного дня без вихідних, але за винятком часу простою на ремонті, візьмемо до розрахунку не 365днів, а 320днів на рік:

$$35 \text{ авто} \times 20 \text{ км} \times 320 \text{ днів} = 224000 \text{ км/рік}$$

Витрати палива на 100км по автівках дещо різні, але візьмемо за основу середній показник 20л. Середня вартість дизельного пального в Одеській області згідно із даними Мінфіну складає близько 43грн/л.(див.рис.3.4).

Виходячи із вхідними даними можемо розрахувати потребу у паливі та витратах на нього:

$$224000 \text{ км/рік} : 100 \times 20 = 44800 \text{ л/рік}$$

$$44800 \text{ л/рік} \times 43 \text{ грн/л.} : 1000 = 1926,4 \text{ тис.грн/рік}$$

Вище наведено, що економія при впровадженні подібної системи контролю може сягати до 23%, але не будемо розраховувати на такий вражаючий ефект – візьмемо до розрахунку лише 15% потенційної економії.

Таким чином компанія зможе зекономити:

$$1926,4 \times 0,15 = 288,96 \text{ тис.грн/рік}$$

Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту:

index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/reg/odesskaya/

Вид палива	Ціна (грн.)		
Бензин А-95 преміум	48,05	0.00	0%
Бензин А-95	45,12	-0.20	-0.441%
Бензин А-92	43,99	0.00	0%
Дизельне паливо	43,07	-0.08	-0.193%
Газ автомобільний	22,18	0.00	0%

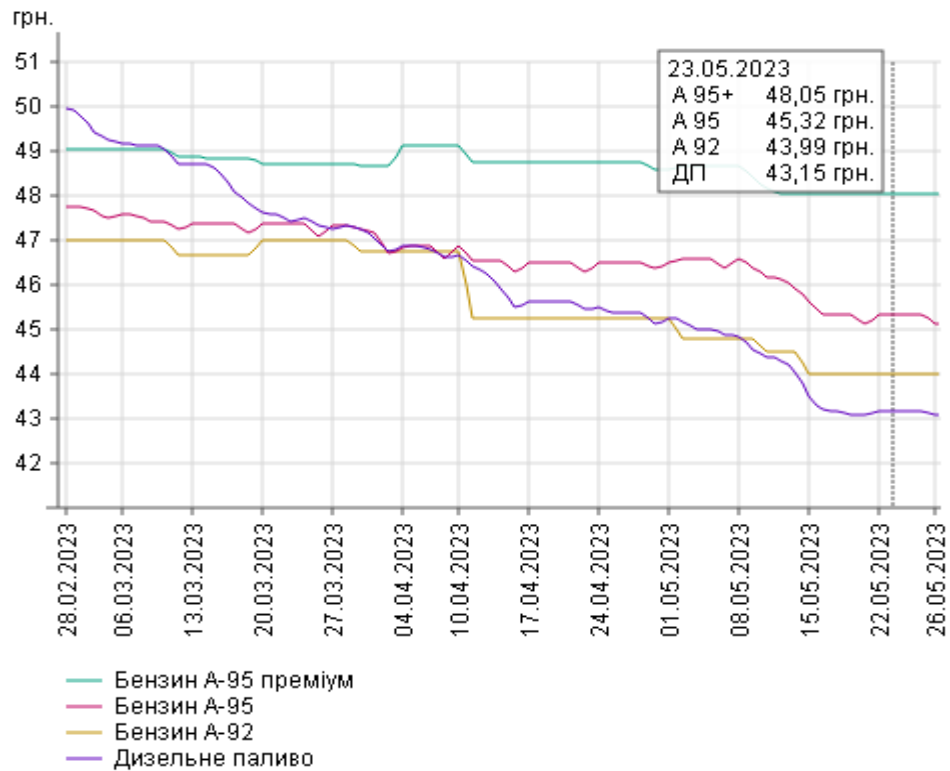


Рис. 3.7. Регіональні ціни на пальне (Одеська область)

Джерело: [27]

Оцінку інвестиційної привабливості проекту проводимо, використовуючи наступні показники:

1. чиста поточна (приведена) вартість проекту - NPV,
2. індекс прибутковості - ІП,
3. термін окупності інвестицій -  $T_{ок}$ ,
4. коефіцієнт повернення боргу - КПБ.

Для розрахунку перерахованих показників необхідно визначити величину чистого наведеного грошового потоку (табл. 3.2). Вихідними даними

для цього служать показники: економія отримана завдяки впровадженню проекту (чистий прибуток), експлуатаційні витрати та амортизаційні відрахування (табл 3.1).

Таблиця 3.8

### Амортизаційні відрахування

Рік впровадження проекту	Первісна вартість обладнання, тис. грн	Амортизація основних засобів (0,2)	Накопичена амортизація
1-й	280,00	56,00	56,00
2-й	224,00	56,00	112,00
3-й	168,00	56,00	168,00
4-й	112,00	56,00	224,00
5-й	56,00	56,00	280,00

Джерело: власна розробка

Нарахування амортизації пропонуємо робити методом подвійного зменшення залишкової вартості. Тобто подвоєна річна норма амортизації застосовується до залишкової вартості попереднього року. При цьому сума амортизації в останній рік дорівнюється залишковій вартості та прирівнюється до ліквідаційної, яка за цим методом повинна дорівнювати нулю.

Річна сума амортизації = Залишкова вартість  $\times$  Річна норма амортизації  $\times$  2

Річна норма амортизації розраховується методом ділення 100 % вартості на строк корисного використання основних засобів. У нашому випадку строк проекту дорівнює 5 рокам, тобто норма амортизації  $100 : 5 = 20 \%$

Експлуатаційні витрати в сумі з амортизаційними відрахуваннями і відсотками по кредиту складають валові витрати підприємства від звичайної діяльності (в ій рік діяльності - див. табл 3.9). Експлуатаційні витрати ( у тому числі на різні види непередбачених робіт) розраховано як сума витрат на абонентське обслуговування  $200 \text{ грн/міс} \times 35 \text{ авто} \times 12 \text{ міс} / 1000 = 84 \text{ тис/ грн}$ , яку збільшимо у розрахунку до 90 тис.грн/рік.

Чистий грошовий потік підприємства визначається за формулою:

$$D_t = \text{ЧП}_t + A_t,$$

где  $D_t$  - чистий грошовий потік підприємства на 1-ому році;

$ЧП_t$ ,  $A_t$  - відповідно чистий прибуток і амортизаційні відрахування в 1-му році після початку виробничої діяльності за проектом. Наведений чистий грошовий потік підприємства ПД в 1-му році після початку виробничої діяльності визначається за формулою:

$$ПД = D / (1+d^t)$$

где  $d$  - реальна ставка дисконтування грошових сум сумм ( $d = 0,20$ ).

Реальну ставку дисконтування приймаємо на рівні середньорічної процентної ставки за депозитом для юридичних осіб (20%).

$$D_1 = 56,00 + 92,63 = 148,63 \text{ тис. грн.}$$

$$D_2 = 56,00 + 124,96 = 158,47 \text{ тис. грн.}$$

$$D_3 = 56,00 + 117,23 = 173,23 \text{ тис. грн.}$$

$$D_4 = 56,00 + 117,23 = 173,23 \text{ тис. грн.}$$

$$D_5 = 56,00 + 117,23 = 173,23 \text{ тис. грн.}$$

$$ПД_1 = 148,63 / (1+0,2)^1 = 123,86 \text{ тис. грн.}$$

$$ПД_2 = 158,47 / (1+0,2)^2 = 233,90 \text{ тис. грн.}$$

$$ПД_3 = 173,23 / (1+0,2)^3 = 334,15 \text{ тис. грн.}$$

$$ПД_4 = 173,23 / (1+0,2)^4 = 417,69 \text{ тис. грн.}$$

$$ПД_5 = 173,23 / (1+0,2)^5 = 487,31 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.9

### Сумарний приведенний чистий грошовий потік підприємства

Показники	1й рік	2й рік	3й рік	4й рік	5й рік
1. Чистий дохід	288,96	288,96	288,96	288,96	288,96
2.експлуатаційні витрати	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
3. Амортизаційні відрахування	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00
4. Відсотки за позикою	30,00	18	0	0	0
5. Прибуток від звичайної діяльності	112,96	124,96	142,96	142,96	142,96
6. Чистий прибуток	92,63	102,47	117,23	117,23	117,23

7. Чистий грошовий потік (Дt)	148,63	158,47	173,23	173,23	173,23
8. Приведений чистий грошовий потік	123,86	110,05	100,25	83,54	69,62
9. Сумарний приведений чистий грошовий потік	123,86	233,90	334,15	417,69	487,31

Джерело: власна розробка

Чиста поточна вартість проекту дозволяє отримати найбільш загальну характеристику результату інвестування. Під чистої поточної вартістю проекту приймається різниця між наведеними до поточної вартості (шляхом дисконтування) сумою чистого грошового потоку і сумою інвестованих в його реалізацію засобів. Розрахунок показника за формулою визначається:

$$NPV = \sum PD_t - IC,$$

где  $\sum PD_t$  - річні приведені (дисконтовані) грошові надходження за за n-років;

IC - сума інвестицій;

n – період часу надходження доходів.

Стартові інвестиції становлять 280,00 тис. грн, з них 150,00 грн пропонується взяти у кредит.

$$487,31 - 280,00 = 207,31 \text{ тис.грн.}$$

Індекс прибутковості або індекс рентабельності показує ефективність вкладення інвестицій на одиницю витрат. Показник індекс прибутковості розраховується за формулою:

$$ID = \sum PD_t / IC,$$

При  $ID < 1$  інвестиції не є рентабельними, при  $ID > 1$  інвестиції рентабельні.

$$ID = 487,31 : 280,00 = 1,74$$

Таблиця 3.10

### Розрахунок повернення боргу/позики (тис. грн)

Найменування показників	Період реалізації проекту
-------------------------	---------------------------

	1й рік	2й рік
1. Борг на початок року, Кр	150,00	90,00
2. Повернення кредиту, Вк	60,00	90,00
3. накопичення відсотків по кредиту, Пкт = Кр x 0,2	30,00	18,00
4. Борг на кінець року (Кр - Вк)	90,00	0,00

Джерело: власний розрахунок

Термін окупності інвестицій визначається як період часу, на протязі якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент початку виробничої діяльності за проектом, стане рівною сумі інвестицій. Термін окупності (Ток) розраховується за формулою

$$T_{ок} = t + (IC - СПД_t) / ПД_{t+1}$$

где IC - сума інвестицій за проектом, тис.грн;

t и t +1 - відповідно роки, між якими окупилися інвестиції;

СПД<sub>t</sub> – сумарний приведений чистий грошовий потік в році t, тис.грн;

ПД<sub>t+1</sub>- приведений чистий грошовий потік в році t +1, тис.грн.

За даними табл.3.8 інвестиції у сумі 280,00 тис.грн. окупляться на 3<sup>му</sup> році впровадження системи контролю

$$T_{ок} = 2 + (280 - 233,9) / 100,25 = 2,46 \text{ роки}$$

Коефіцієнт повернення боргу є стандартним показником, котрий цікавить потенційних кредиторів. Він визначається як відношення суми потоку грошей, за передбаченою проектом в поточному році до суми основного боргу, яка згідно з договором повинна бути погашена у цьому році

$$КВД_t = D_t / V_k,$$

где D<sub>t</sub> – чистий грошовий потік підприємства в t -ом році;

V<sub>k</sub> – повернення позики.

При цьому, якщо КВД < 1, позичальник не зможе виконувати умови договору. Як правило, кредитор вимагає розрахункове значення КВД не

менше 1,3 - 1,5 за кожен рік, Тим самим створюється певний запас міцності на випадок непередбачених обставин.

$$\text{КВД}_1 = 3148,63 : 60,00 = 2,48$$

$$\text{КВД}_2 = 158,47 : 90,00 = 1,76$$

Аналіз табл.3.8 показав:

У перший рік діяльності після введення системи контролю у дію підприємство отримає (зекономить) чисті грошові надходження в сумі 148,63тис. грн, в тому числі 56,00 тис. грн - амортизація і 92,63тис. грн – чистий прибуток. З суми чистого прибутку погашається борг (повернення кредиту) в розмірі 30,00 тис. грн. і інші гроші направляються до ФРП –70,00 тис грн та ФС – 18,63 тис.грн.

У другій рік діяльності підприємство планує з отриманих 158,47 тис. грн. направити в ФРП не менше - 50,00 тис. грн, на погашення кредиту. - 90 тис. грн, в ФС – 18,47 тис.грн. тощо.

За результатами розрахунків можливо зробити висновок, що інвестиційний проект є привабливим. Отримані чисті грошові надходження дозволять повернути інвестиційні витрати в розмірі 280,00 тис.грн менш ніж за 3 роки. Коефіцієнт повернення боргу становить відповідно 2,48; 1,76 що відповідає вимогам кредитора

Таблиця 3.11

Розподіл грошей (тис.грн)

Найменування показника	Період розподілу, роки				
	1	2	3	4	5
Чисті грошові надходження	148,63	158,47	173,23	173,23	173,23
Розподіл:	60,00	90,00	0,00	0,00	0,00
1. Повернення кредиту					
2. Фонд розвитку підприємства	70,00	50,00	150,00	140,00	130,00
3. Фонд споживання	18,63	18,47	23,23	33,23	43,23
у т.ч.					

фонд матеріального заохочення	5,59	5,54	6,97	9,97	12,97
фонд соціального розвитку	13,04	12,93	16,26	23,26	30,26

Джерело: власна розробка

### **Висновки до розділу 3**

Розрахунки дозволяють зробити висновок, що введення в експлуатацію сучасних засобів відстежування місцезнаходження авто та контролю витрат палива, дає можливість заощадити суттєві грошові витрати на паливо, окрім того дає потрібну інформацію щодо знаходжені автомобіля, та фактично в режимі он-лайн можливість отримання аналітичних даних щодо витрат палива по кожній авто у розрахунку на 1км або 100км.

Запропоновані заходи унеможливають зловживання зі сторони водіїв та автоматизують значну частину аналітичної роботи, що раніше викорнувалась «вручну», а отже була можливість зробити помилку випадково або спеціально.

## **ВИСНОВКИ**

Логістична діяльність є дуже важливим фактором для всіх компаній.

Процес організації логістичної діяльності складний і вимагає значних зусиль з боку керівництва. Саме організація логістичної діяльності повинна охоплювати всі філії кожного підприємства і мати з ними тісний взаємозв'язок.

З кожним роком організація логістичної діяльності набирає нових обертів і в значній мірі автоматизується. Стрімкий розвиток і впровадження інформаційно-комунікаційних технологій перетворює всі економічні процеси підприємства на своєрідну ланку у визначенні та виконанні завдань. Цифровізація призводить до появи інших фахівців, які можуть працювати в таких режимах, як інтелектуальні завдання, цільові бізнес-схеми і т.д. з огляду на цифрову трансформацію країни, починають проявлятися нові особливості розвитку логістики, і більшість з них, зокрема, пов'язані з інтеграцією даних. В Україні та за кордоном існують різні інститути, метою яких є застосування на практиці наукових можливостей логістики.

Саме тому, в результаті проведеного дослідження стану ефективності виробництва і реалізації продукції даного підприємства в період 2020-2022 рр., незважаючи на конкретні поліпшення розглянутих показників ефективності (включаючи зміцнення фінансового становища), підприємство має значні резерви для підвищення рівня і подальше поліпшення основних показників фінансово-господарської діяльності.

Питання підвищення ефективності транспортно-логістичної діяльності особливо важливе для компаній. Розробка можливих заходів щодо вирішення подібних проблем можлива тільки в тому випадку, якщо обґрунтована доцільність і визначено ефект від її реалізації. Діяльність з перевезення вантажів в "Хлібозавод №4" включає в себе комплексну систему і сервіс з доставки і транспортування вантажу або товарів з корпоративних складів в роздрібні або оптові магазини, тобто споживачам, які використовують магістральний транспорт.

Тому для поліпшення логістичної системи було запропоновано використовувати наступні заходи: впровадження системи навігації ГЛОННАС.

В результаті реалізації проекту у компанії в найближчому майбутньому з'являться значні можливості для підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції, подальшого зміцнення фінансово-економічного становища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бекетов Н.В., Федоров В.Г. Логістичні системи управління поточними процесами компанії: маркетинг і оптимізація бізнес– процесів. *Економічний аналіз: теорія і практика*. 2019. № 12. С. 2–7.
2. Організація перевезення вантажів у сільському господарстві / О. І. Бурлай, М.Г. Вергун, В.І. Котелянець [та ін.]. Житомир : Вид–во «Полісся», 1993. 162 с.
3. Неруш Ю.М., Саркисов С.В. Транспортна логістика: підручник. М.: Юрайт, 2016. 352 с.
4. 1.Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика [навч. посібник] / Алькема В.Г., Сумець О.М. К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2018. 272 с.
5. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г.Мельник. К.: Академвидав, 2012. 414 с.
6. Гаврилюк Н.М. Формування та обґрунтування змістової моделі логістичного контролінгу в управлінні діяльністю підприємства / Н.М. Гаврилюк, Л.І. Ріщук // Розвиток національної економіки: теорія і практика: Матеріали Міжнародної науково–практичної конференції 3–4 квітня 2015 року, проведеної на базі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», м. Івано–Франківськ. Тернопіль: Крок, 2015. Ч. 2. С. 82–84.
7. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292с.
8. Л. Л. Ковальська, В.І. Циганюк. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення – [Електронний ресурс] Режим доступу:  
[http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=P](http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=P)

[DF/ecnem\\_2013\\_10\\_12.pdf](#)

9. О.П. Глібко. Роль логічного менеджменту в системі економічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5KSX3ltNaG0J:nbuv.gov.ua/jpdf/vkpnuen\\_2011\\_4\\_68.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5KSX3ltNaG0J:nbuv.gov.ua/jpdf/vkpnuen_2011_4_68.pdf+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua)

10. Н.Й. Коніщева, Н.В. Трушкіна. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/4295/st\\_27\\_16.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/4295/st_27_16.pdf?sequence=1)

11. Л. С. Головкова, А. Є. Головкова. Логістичний менеджмент у системі управління підприємства – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=A SP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=znpdnuzt\\_pet\\_2013\\_6](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=A SP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=znpdnuzt_pet_2013_6)

12. Фролова, Л. В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія : дис... дра екон. наук. Донецький держ. ун– т економіки і торгівлі ім. М. ТуганБарановського. Донецьк, 2015. <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/136901.html>.

13. Забуранна, Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталій розвиток економіки. 2010. № 7. С. 120–123.

14. Амітан, В. Н. Логістизація процесів в організаційно– економічних системах. Донецьк: ТОВ “Юго– Восток, Лтд”, 2013. 73 с.

15. Антонюк, Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. К.: КНЕУ, 2021. 394 с.

16. Крикавський, Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, Інтеллект– Захід, 2019. 454 с.

17. Ларіна Р. Р. Моделі і методи логістичного управління суб’єктами господарювання й економікою регіону: монографія. Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2019. 234 с.

18. Хаджинова, О. В. Логістична стратегія управління витратами великого багатопрофільного промислового підприємства.: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2020. 23 с.
19. Пономарьова, Ю. В. Логістика: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2021. 189 с.
20. Поканевич, Ю. В. Управління, як складна багатовимірна категорія. URL: <https://core.ac.uk/download/files/404/11824824.pdf>.
21. Мельник, О. В. Нові концептуальні підходи в логістиці. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
22. Костюк О.С. Ефективне функціонування складської системи підприємства. Вісник національного університету «Львівська політехніка», Львів: Вид– во Львівської політехніки, 2020. Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». № 691. С. 59– 65.
23. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2004. 416 с.
24. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: Вид– во НУ «Львівська політехніка», 2005. 684 с.
25. Кюрчев С. В. Конструктивні особливості зерносховища із застосуванням охолодження. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: техніка та енергетика АПК. Київ. НУБІП, 2018. Вип. 298. С. 105– 110.
26. Кюрчев С.В., Верхоланцева В.О., Кюрчева Л.М. Перспективний підхід у зберіганні зернових культур. *Machiner & Energetics*. 2019. Vol. 10, № 1. С.195– 201.
27. Кюрчева Л. М., Григоренко О. В., Кюрчев С. В. Технологія переробки та зберігання сільськогосподарської продукції.: Мелітополь, ТОВ «Видавничий будинок ММД», 2013. 126 с.
28. Лисюк В.М., Деркач Т.В. Теоретико сутнісний аналіз економічної інтеграції, як економічного процесу. Економічні інновації. 2015. Вип. 59. С.

194– 201.

29. Лисюк В.М., Нікішина О.В., Зарудна О.П. Інтеграційні механізми в товарних ринках: концептуальна сутність та практична дія. Економічні інновації. Одеса, 2017. Вип. 63. С. 155– 164.

30. Лисюк В.М., Тараканов М.Л. Логістичний фактор відтворювальної функції виробничих секторів. Вісник соціально– економічних досліджень. Одеса : ОДЕУ, 2020. Вип. 39. С. 98– 102.

31. Логістика товарного ринку : монографія за заг ред. Буркинського Б.В., Лисюка В.М.; НАН України, Ін– т пробл. ринку та екон.– екол. дослідж. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2018. 244 с.

32. Мардзявко В. А. Аналіз організації керування обладнанням для забезпечення транспортування зернової продукції на елеваторах. Інженерія природокористування. 2020. № 4. С. 35– 41.

33. Науменко М. О. Аналіз напрямів подолання труднощів складського господарства при забезпеченні логістичних процесів. ScienceRise. 2019. № 2– 3. С. 13– 16.

34. Николайчук В. Е., Кузнєцов В. Г. Теорія й практика керування матеріальними потоками. Монографія. Донецьк: «КІТІС», 2019. 413 с.

36. Нікішина О.В. Механізми регулювання інтегрованого зернового ринку : монографія. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2014. 450 с.

37. Нікогосян Н.І., Титок В.В., Цяцько О.О. Дослідження інфраструктури та вибір місця будівництва складу: логістичний підхід. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 23. С. 61– 66.

38. Носар А.А. Розвиток сфери складської логістики: регіональні особливості, національні тенденції та міжнародний досвід. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 336– 340.

39. Окландер М.А. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 346 с.

40. Організація та планування логістичних систем: підручник; за ред.

проф. М.П. Денисенка, К.: Центр учбової літератури. 2018. 336 с.

41. Паламарчук І. П., Кюрчев С. В., Верхованцева В. О. Використання продукту зберігання у виробництві. Матеріали міжнародної науково–практичної конференції «Агроекологічні аспекти виробництва та переробки продукції сільського господарства», 7– 8 червня 2018 року. Мелітополь–Кирилівка, 2018. С. 55.

42. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2012. № 3(36). С. 166– 170.  
Петухова О.М., Чорна Є.Д. Підвищення ефективності управління логістичними процесами на складах підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1(2). С. 957– 961.

43. Пономаренко В. С., Таньков К. М., Лепейко Т. І. Логістичний менеджмент: Підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2020. 440 с.

44. Пономарьова Ю.В. Логістика: навч. посіб. [друге вид., доп. і випр.]. К.: Центр навчальної літератури. 2015. 328 с.

45. Репіч Т.А., Подрез Н.Г. Удосконалення логістичних процесів на складі. Молодий вчений. 2020. № 1(1). С. 12– 15.

46. Савіна Н. Б. Інвестування у логістичні системи: монографія; Нац. ун–т «Львівська політехніка». Львів: Вид– во Львівської політехніки, 2017. 328 с.

47. Смирнова Н. Сутність і складові інфраструктури логістичної діяльності в Україні. Agrarian bulletin of the Black sea littoral. 2019. Iss. 94. С. 109– 117.

48. Сумець О.М. Методика оцінки ефективності функціонування складу в транспортно– логістичній підсистемі логістичного утворення. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків: ХНТУСГ, 2012. Вип. 123.

49. Тараканов М.Л., Топалова І.А., Маковеев А.П. Складові товароруху плодоовочевої продукції: проблеми та інструменти їх усунення. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2018. Вип. 66. С. 190– 196.

50. Тимчук С.О., Кунденко П.М., Мардзявко В.А. Аналіз

автоматизованих систем керування обладнанням для транспортування зернової продукції на елеваторах. Енергетика і автоматика. 2021. № 6. С. 18–31.

51. ТОП– 15 регіонів України за інвестиційною потребою в будівництві елеваторів. URL: <https://landlord.ua/rejtingi/top-15-regioniv-ukrayini-za-investitsiynoyu-potreboyu-v-budivnitstvi-elevatoriv/>

52. Тридід О. М., Таньков К. М. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. 224 с.

53. Другий Всеукраїнський Конгрес Асоціації АПУ «Єдина агрологістична система як основа економічної ефективності». URL: <http://aapu.com.ua/ii-vseukrainskij-kongress-associacii-apu/>.

54. Дудар Т. Г. Основи логістики: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 163 с.

55. Івашків І. М. Аналіз формування логістичних систем зберігання насіння олійних та зернових культур в Україні. Економічний аналіз. 2014. Т. 18, № 3. С. 26–39.

57. Бекетов Н.В., Федоров В.Г. Логістичні системи управління поточними процесами компанії: маркетинг і оптимізація бізнес– процесів. Економічний аналіз: теорія і практика. 2014. № 12. С. 2–7.

58. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції /

59. Організація перевезення вантажів у сільському господарстві / О. І. Бурлай, М.Г. Вергун, В.І. Котелянець [та ін.]. Житомир : Вид–во «Полісся», 1993. 162 с.

60. Неруш Ю.М., Саркисов С.В. Транспортна логістика: підручник. М.: Юрайт, 2016. 352 с.

61. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика [навч. посібник] / Алькема В.Г., Сумець О.М. К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 272 с.

62. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін, О.Г.Мельник. К.: Академвидав, 2012. 414 с.

63. Гаврилюк Н.М. Формування та обґрунтування змістової моделі логістичного контролінгу в управлінні діяльністю підприємства / Н.М. Гаврилюк, Л.І. Ріщук // Розвиток національної економіки: теорія і практика: Матеріали Міжнародної науково–практичної конференції 3–4 квітня 2015 року, проведеної на базі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», м. Івано–Франківськ. Тернопіль: Крок, 2015. Ч. 2. С. 82–84.

64. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292с.

## **ДОДАТКИ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ  
ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г.Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**



**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ  
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»**

*за матеріалами круглого столу на тему  
«Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів»  
в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції  
«Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку  
XXI століття»*

***17-18 жовтня 2023 р.***

**Одеса 2023**

**УДК 005.93-044.3:[005.591.6:664]**

Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за матеріалами круглого столу на тему «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» в рамках XI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України на початку XXI століття» 17-18 жовтня 2023 р. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2023. – 104 с.

Даний збірник виданий за ініціативи, активної участі колективу кафедри менеджменту та логістики, докторантів, аспірантів, магістрів спеціальності 073 «Менеджмент» Одеського національного технологічного університету.

Розглянуто теоретико-методологічні та практичні аспекти менеджменту як фактору сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем у повосенний період. В рамках проведених досліджень проаналізовано стан зернової, виноробної, хлібопекарської, кондитерської галузей та індустрії гостинності України. Розглянуто теоретико-прикладні аспекти менеджменту суб'єктів господарювання, визначені проблеми та перспективи його розвитку в умовах воєнного стану. Значна увага приділяється особливостям корпоративного управління в Україні, стратегічним аспектам розвитку підприємств, проблемам антикризового управління в аспекті сучасної концепції теорії організацій, організаційно-економічному забезпеченню активізації інноваційної діяльності в економіці України.

Відповідальний редактор: Седікова І. О., завідувачка кафедри менеджменту і логістики ОНТУ, д.е.н., професор.

Технічний секретар: Дьяченко Ю. В., доцент кафедри менеджменту і логістики ОНТУ, к.е.н., доцент.

Матеріали, які занесені до збірника, друкуються за авторськими оригіналами.

За достовірність інформації відповідає автор публікації.

© ОНТУ, 2023 р.

## ВИКОРИСТАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ПРИ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Чебан Х. В., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**Бабічева К.П., магістр 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**  
Науковий керівник: Дроздова В.А., к.е.н., доцент

У сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств однією з ключових аспектів є використання логістичних інструментів з метою успішного управління системою поставок, виробництва та збуту. Це здійснюється з урахуванням потреб клієнтів та мінімізації витрат. Логістична діяльність часто є ключовим елементом безперервної роботи компанії та сприяє її конкурентоспроможності, фінансовій стабільності та здатності виконувати свої фінансові зобов'язання. Ефективне управління логістикою стає суттєвим аспектом функціонування підприємства, оскільки воно взаємодіє не тільки з внутрішніми процесами, але й визначає відносини з клієнтами. Однією з основних функцій логістичних служб є забезпечення транспортування готової продукції до місць зберігання, складів та ангарів, постачання матеріалів, сировини та комплектуючих на виробничі потужності, їх транспортування безпосередньо до робочого місця та до кінцевого споживача. (табл. 1).

**Таблиця 1 - Основні цілі логістики і вектори роботи щодо їх впровадження [1]**

Сфера діяльності	Основні цілі логістики	Напрямки роботи з реалізації цілей логістики
Закупівля матеріалів	Здійснення закупівель за найнижчими вартостями; підвищення надійності постачань; взаємодії між процесами постачання та обробки матеріалів.	Складання замовлень за потребою; складання графіка поставок ресурсів; координація роботи підрозділів, що взаємодіють між собою.
Виробництво продукції/ надання послуг	Забезпечення неперервності виробничого процесу; виконання замовлень у відповідності до вимог асортименту та якості; зменшення витрат на виробництво; адаптація виробництва до змінного попиту;	Управління перевезенням матеріалів під час виробництва. Забезпечення доставки матеріалів до робочих місць; координація матеріального потоку у виробництві; контроль за запасами матеріалів у процесі виробництва.

*ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ  
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»*

Збут готової продукції	Врахування потреб споживачів; постачання продукції відповідно до замовлень та угод; висока готовність до здійснення поставок.	Встановлення прямих зв'язків зі споживачами продукції, організація процесу доставки продукції споживачам; організація сервісного обслуговування споживачів; Забезпечення складської логістики; координація запасів ГП.
------------------------	---	--

Ефективність управління логістикою залежить від того, наскільки безперерійно працює підприємство. Загалом, логістика пов'язана з переміщенням фізичних товарів та життєво важливої інформації. Від управління сировиною до управління складом, від ланцюга поставок до управління робочим процесом, від відправлення продукції до управління інформацією - всі елементи підпадають під поняття логістичного менеджменту [1, с. 74].

Організація логістики в компаніях, логістичних системах і ланцюгах поставок є важливим елементом забезпечення ефективного логістичного менеджменту, як у вузькому сенсі (управління рухом фізичних ресурсів), так і в більш широкому (розглядається як сутність управління компанією і філософія менеджменту).

Зростання ролі логістичної організації в підвищенні ефективності логістичного управління відбувалося в безпосередній взаємодії з поширенням логістичної концепції на різні процеси та сфери діяльності підприємства. При аналізі логістичних підходів в систему логістичного управління вводяться управлінські дії, спрямовані на оптимізацію наскрізного матеріального потоку. Ці дії розробляються з урахуванням загальних цілей і критеріїв ефективності аналізованого логістичного ланцюга, щоб параметри вихідних матеріальних потоків були передбачуваними.

Підхід до управління підприємством, орієнтований на логістику спрямований на оптимізацію поточкових процесів в рамках системи управління через єдиний ланцюг матеріального постачання; сполучення кожного вузла цього ланцюга відбувається на рівні технічних, технологічних, економічних і методологічних аспектів [2]. Таким чином, управління логістикою передбачає систематичний вплив на потоки логістики, координацію їх взаємодії та досягнення синергетичного ефекту.

Загальна мета логістичного управління полягає в реалізації та узгодженні економічних інтересів всіх суб'єкти підприємницьких взаємодій, як безпосередніх, так і опосередкованих. Це досягається шляхом максимально ефективного використання ресурсів у наявних умовах господарювання. У кожного підприємства загальна мета діяльності конкретизується через підцілі, що визначаються необхідністю оптимізації та раціоналізації підприємницької діяльності, розвитком логістичної інфраструктури з урахуванням чинного законодавства, а також створенням

*ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ  
здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»*

сучасної матеріально-технічної бази для виробництва і товарного обміну, активним використанням передових інформаційних технологій. У процесі здійснення управлінських процесів у сфері логістики на підприємстві виділяють такі підсистеми організації логістичного управління, як забезпечення, складське господарство, транспорт, виробництво і збут. Як ключова складова загальної системи корпоративного управління, логістичний менеджмент орієнтований на досягнення стратегічних і тактичних цілей корпоративного розвитку. Логістичний менеджмент у сферах інвестицій, інновацій, виробництва, фінансів, людських ресурсів та інформації сприяє реалізації стратегічних і тактичних цілей на всіх етапах ланцюга «постачання ресурсів - транспорт - виробництво - зберігання - продаж - обслуговування клієнтів». Як логістичну систему діяльність підприємства, тобто систему, що підлягає логістичному управлінню, можна розділити на три частини відповідно до поділу на фази [3]:

Логістика постачання, включаючи комплексне планування, управління та фізичну обробку матеріальних потоків від постачальників до початкових виробничих складів;

Виробнича логістика, що передбачає управління процесами від початку виробництва до передачі продукції в торгову зону;

Збутова логістика, що охоплює управління доставкою готової продукції клієнтам.

Важливою особливістю логістичного менеджменту є застосування системного, цілісного підходу до організації та здійснення руху матеріалів і продукції на кожному етапі, починаючи від виробництва і закінчуючи кінцевим споживанням. Логістичний менеджмент спрямований на узгодження економічних інтересів прямих і опосередкованих учасників господарського процесу шляхом найбільш ефективного використання ресурсів, наявних на сучасному етапі розвитку суспільного виробництва. Структура циклу логістичного управління підприємством дозволяє ефективно формувати загальний механізм логістичного управління в умовах сучасних ринкових реалій. Використання логістичного управління дозволяє підприємствам забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції і послуг, оптимізуючи витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією товарів, прискорюючи оборотність обігового капіталу і максимально відповідаючи потребам споживачів у якісних товарах та сервісі.

Дослідження впливу використання логістичного підходу на управління підприємством підтверджує важливість і необхідність впровадження ефективних логістичних стратегій у сучасному бізнесі. Використання логістичного підходу сприяє підвищенню оперативної ефективності, оптимізації матеріальних та інформаційних потоків, а також забезпечує гнучкість та адаптивність підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Вивчення впливу логістики на управління підприємством підтверджує, що цей підхід стає ключовим фактором в досягненні конкурентних переваг, забезпеченні високого рівня обслуговування клієнтів і оптимізації витрат. Впровадження логістичних інновацій дозволяє підприємствам не лише ефективно керувати внутрішніми процесами, але і успішно взаємодіяти з постачальниками та клієнтами, що сприяє покращенню загальної ефективності бізнесу.

Таким чином, дослідження підтверджує важливість і актуальність логістичного підходу як стратегічного інструменту управління сучасними підприємствами.

### **Література**

1. Бекетов Н.В., Федоров В.Г. Логістичні системи управління поточними процесами компанії: маркетинг і оптимізація бізнес-процесів. Економічний аналіз: теорія і практика. 2019. № 12.
2. Забуранна Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. Сталій розвиток економіки. 2020. № 7. С. 120–123.
3. Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. Галицький економічний вісник. 2021. № 3 (36). С. 166–170.